T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA YALIN YÖNETİM: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (SGK) ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Mehmet TUNÇ

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA YALIN YÖNETİM: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (SGK) ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Mehmet TUNÇ

Öğrenci No:
120744175

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kamu Kurumlarında Yalın Yönetim: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel etik ve değerlere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.04.02.2016

Mehmet TUNÇ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

04/02/2016

Enstitümüz ***İşletme Yönetimi*** Anabilim dalı ***Yönetim Organizasyon*** Programı yüksek lisans öğrencilerinden ***120744175*** numaralı ***Mehmet TUNÇ,*** *"Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"*nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği ***"Kamu Kurumlarında Yalın Yönetim Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Örneği"*** konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.04.2015 tarih ve 2015/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin *(c) bendi gereğince* (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~***oyçokluğu/***~~***oybirliği*** ile ~~***Kabul/Red veya Düzeltme***~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKAN TAŞKIRAN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

Adı ve Soyadı : Mehmet TUNÇ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Yalın Yönetim, Yalın Düşünce, SGK'da Yalın Yönetim.

ÖZ

KAMU KURUMLARINDA YALIN YÖNETİM: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (SGK) ÖRNEĞİ

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

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

Özellikle yazın taraması bölümünde bahsi geçen prensipler kurum için yalın denilebilen hususlar olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Konu başlığı itibariyle ülkemiz için yeni bir husus olduğu söylenebilir. Bu yeni hususun ilk etapta varlığından söz etmenin zorluğunun farkında olunduğu için öncelikle kurum kendi duruşuyla yalın yönetim prensiplerine ne kadar yakın veya uzak olduğunun farkına varabilir. Böylece yalın yönetimin varlık derecesi tespit edilebilir.

Name and Surname : Mehmet TUNÇ
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Erkan TAŞKIRAN
Dergree and Date : Masters, 2016
Major : Management Organization
KeyWords : Lean Management, Lean Thinking, Lean Management in SGK

ABSTRACT

LEAN MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS: SOCIAL SECURITY INSTITUTION (SSI) EXAMPLE

Lean management that is the one of main management approaches has been examined in this study. The emerge, the sources affected by during the improvement process and the events contributing the development of lean management has been discussed.

The main principles of lean production and its evoluation to lean management has been tracked within this study. To determine the main affect of lean management especially for non-profit organizations, lean maps and main principles and rules of lean management has been discussed. The principles examined in the literature review part has been used to make out the implementation part of the study.

Ecpecially the principles discussed in the literature part has been reviewed again whether they are the main components for the institutions. Lean management can be seen as newly developing issue for todays work environment. Within this context, organizations should review lean management issue as close or out of reach approach for themselves. Thus the actuality and importance of lean management may be established for organizations.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**

ŞEKİLER LİSTESİ ..... **vi**

KISALTMALAR ..... **vii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Yalın Yönetimin Tanımı ---------- 4

1.2. Yalın Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi ---------- 5

1.3. Yalın Yönetimin Japonya'da Doğuş Sebepleri ---------- 7

1.4. Yalın Yönetim Düşünce ---------- 12

1.4.1. Yalın Düşüncenin Temel Amacı ---------- 14

1.4.2. Yalın Düşüncenin Yararları ---------- 15

1.4.3. Yalın Düşüncenin Temel İlkeleri ---------- 15

İKİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE SÜRECİ

2.1. Yalın Yönetim Felsefesi ---------- 31

2.2. Yalın Yönetimin Önemi ---------- 34

2 3. Yalın Yönetimin Özellikleri ve İlkeleri ---------- 35

2.4. Yalın Yönetime Dönüşüm ---------- 37

2.5. Yalın Araçlar ve Teknikler ---------- 40

2.5.1. 5S ---------- 40

2.5.2. Kanban Sistemi ---------- 48

2.5.3. Balık Kılçığı Diyagramı ---------- 49

2.5.4. Değer Akışı Haritaları ---------- 50

2.5.5. Süreç Haritaları ---------- 51

2.5.6. Görsel Yönetim Araçları ---------- 52

2.5.7. Kırmızı Etiket Tekniği ---------- 52

2.5.8. 5 Neden Analizi ---------- 53

2.5.9. PUKO Döngüsü ---------- 53

2.6. Yalın Yönetimin Uygulanması----------54
2.7. Yalın Yönetim Fonksiyonları ----------55
2.7.1. Yalın Yönetimde Planlama ----------55
2.7.2. Yalın Yönetimde Örgütleme----------56
2.7.3. Yalın Yönetimde Koordinasyon----------58
2.7.4. Yalın Yönetimde Yürütme----------58
2.7.5. Yalın Yönetimde Kontrol ----------59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SGK'DA YALIN YÖNETİM

3.1. Çalışmanın Amacı ----------61
3.2. Çalışmanın Önemi----------61
3.3. Çalışma Alanı ve Kapsamı ----------63
3.4. Veri Toplama Yöntemi----------64
3.4. Bulguların Değerlendirilmesi ----------64
3.4.1. SGK ile İlgili Genel Bilgiler----------64
3.4.3. Sosyal Güvenlik Kurumu'nun Organları----------65
3.4.4. Sosyal Güvenlik Sistemi ----------68
3.4.5. Kurum Kültürü ----------69
3.4.6. Kritik Başarı Faktörleri----------70
3.5. Sosyal Güvenlik Kurumunun Yaptığı Değişiklikler----------71
3.5.1. Bilgi Teknolojisi Sistemleri Alanında Yapılan Yenilikler ----------71
3.5.2. Vatandaşla İlgili Yapılan Yenilikler ----------72
3.5.3. Sağlık Alanında Yapılan Yenilikler----------74
3.5.4. Hedeflenen Değişiklikler----------75
SONUÇ 76
KAYNAKÇA 80
EKLER 84
Ek-1: Mülakatta Kullanılan Yöntem ve Teknikler 84
Ek-2: Mülakat Soru ve Cevapları 85

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Yalın ve Geleneksel Örgüt Karşılaştırması..... 33
Tablo 2: Yalın Sisteme Geçişin Faydaları..... 37
Tablo 3: Yalın Sıçrama Zaman Planı..... 39
Tablo 4: 5S Sistemi ve Amaçları..... 41
Tablo 5: Süreç Haritaları Analiz Soruları..... 51

ŞEKİLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Yalın Üretimin ve Yönetimin Haritası.....6
Şekil 2: Deming'in PUKÖ Çevrimi.....10
Şekil 3: Varlığın Değerini Tayin Eden Temel Faktörler.....17
Şekil 4: Yalın Düşünce Öncesi Toyota Deposu 26
Şekil 5: Yalın Düşünce Sonrası Toyota Deposu 27
Şekil 6: Yalın Organizasyon Modeli. 29
Şekil 7: Yalın Yönetim Felsefesi.....31
Şekil 8: Balık kılçığı diyagramı 49
Şekil 9: PUKO döngüsü.....54
Şekil 10: SGK Organizasyon Yapısı 67

KISALTMALAR

ISO	**:** Uluslararası Standartlar Örgütü
ÇSGB	**:** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
İŞKUR	**:** Türkiye İş Kurumu
SGK	**:** Sosyal Güvenlik Kurumu
BAĞ-KUR	**:** Esnaf, Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu
SGM	**:** Sosyal Güvenlik Merkezi
VB	**:** Ve benzeri
PUKO	**:** Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al

GİRİŞ

Kamu sektöründe sunulan hizmet yüksek güvenilirliğe sahip olmalıdır. Bu sektörde sunulan hizmetin diğer sektörlerin verdiği hizmete oranla daha yüksek kalitede olması gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin birey fayda maksimizasyonu ile doğrudan ilgili olduğu göz önüne alınırsa hizmet sunan kişilerin niteliği ve güvenilirliği oldukça önemli hale gelmektedir. Son yıllarda kamu hizmetlerinin verimli ve kaliteli bir şekilde sunulabilmesine yönelik kalite yönetim çalışmaları hız kazanmıştır. Kamu kurumları da kalite yönetim sistemlerini kurarak, hizmetlerinin kalitesini belgelendirme yoluna gitmektedir.

Kayıt dışı istihdamın azalmasıyla sosyal güvenlik sistemine dahil olan bireylerin de hizmet beklentileri buna paralel olarak artmakta, dolayısıyla sunulan hizmetin kalitesi gündeme gelmektedir. Kaliteli hizmet yaklaşımı artan kamu kuruluşları, hizmet anlayışlarını arttırabilmek için ISO, Kalite Yönetim Sistemi Belgesi gibi kalite standardı belgeleri almaktadır.

Yalın yönetimde düzenlemeler teoride yer alan altyapı doğrultusunda ne kadar iyi hazırlanırsa o derece başarı sağlar. Yalın örgütler, idarenin en basit, savurganlığın minumum olduğu ve değişime en kolay ayak uyduran örgütlerdir. Fakat teori de belirtilen temel kurallardan belirli bir kısmı uygulanmazsa, yalın örgütlerin yönetim sürecinde önemli problemler ortaya çıkarak, yararlarını yok edebilir. Uygulanması gereken aşama, hazırlanan bir proje kapsamında sürecin uygulanarak geçiş aşamasının planlı ve kontrollü olarak yapılmasıdır. Hızlı geçiş aşaması hatalı sonuçlar doğurabilmektedir.

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

Özellikle kamu sektörü süreçleri sosyal güvenlik kurumu insan üzerine değer katan faaliyetlerden oluştuğu için, doğası gereği hizmet veren işletmeler arasında önemli bir yere sahiptir. Sosyal güvenlik hizmetleri artık, sadece sosyal güvence sağlamaya yönelik

değil, sosyal güvence altında olan tüm bireylerin memnuniyetine de büyük önem vermektedir. Bireylerin sorunlarının çözümü için istedikleri anda ulaşabilecekleri Alo 170 çağrı merkezi ile ÇSGB, İŞKUR ve SGK ile ilgili her türlü bilgiye 7/24 istedikleri bilgiye ulaşabilmekte ve sorunlarının çözümü ile ilgili olarak yönlendirilmektedirler. internet siteleri aracılığı ile kişileri doğrudan ilgilendiren emeklilik hesaplama hizmet dökümü, işsizlik ödenekleri sağlık sigortası hakkında bilgi alabilmekte. Görüş, öneri ve şikayetleri bildirebilmektedirler.

Bu çalışmada son yıllarda değeri oldukça hissedilen ama aşırı rekabet sonucu fark edilemeyen yalın yönetim konusu incelenmiştir. İşletmelerin hayatlarını sürdürmeleri onların içinde bulundukları rekabet ortamında ki mücadeleriyle doğru orantılıdır. Bu mücadele bazı gereksiz ya da olumsuz ekonomik sıkıntılara neden olmaktadır. Bu durum israf adı verilen etra harcamalar ya da gereksiz harcamalar olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmada bu tip olumsuz davranışların işletmeye çok zarar verdiği ve giderilmesi için yapılması gerekenler açıklanarak SGK'da ki uygulamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, yalın yönetimin kavramsal çerçevesi incelenmiştir. Bu kapsamda yalın yönetimin anlamı, doğuşu, gelişimi ile yalın düşüncenin temel felsefesi ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, yalın yönetim felsefesi incelenmiştir. Bu kapsamda, yalın yönetimin tanımı, özellikleri, teknikleri, araçları, uygulanması ve fonksiyonları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, SGK yönetiminin yalın yönetim konusunda uygulamalarına yer verilerek, SGK İstanbul İl Müdürü ile bir mülakat yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM KAVRAMI

Yalın Düşünce; Verilen değeri belirlemek, değer yaratacak olan eylemleri en doğru sonucu elde edecek şekilde sıralamak, talep edildiği taktirde hemen uygulamaya almak, daha verimli ve etkili şekilde yapabilmek için kurulan bir yöntemdir. Özetlemek gerekirse yalın düşünce yalındır, en az insan emeği, en kısa zaman ve en az yer ile en fazlayı kazanmanın yolunu bulma konusunda yön gösterir.Bu şekilde müşterinin taleplerini karşılamaya daha fazla ulaşmış olur (Womack ve Jones, 2003, 23).

Günümüzde bir çok işletme gelişmelerini sağlayacak bir çok yöntem geliştirmeye çalışmıştır. Bunlar arasında, Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi, altı sigma, gibi çok başarılı bulunan yönetimler denenmiştir. Bu yönetimler, işletmelerin kurgusuna uygun olduğu takdirde başarılı olmasına rağmen birçok firma için başarılı olmamıştır. Yalın yönetim, dünya çapında ilk olarak Womack ve Daniel Jones'un "Dünyayı Değiştiren Makine (The Machine That Changed The World)" sinde bahsedilmektedir. Kitabı tanıtım seyahatlerinde yalın üretimi uygulamaya hevesli pek çok şirket görmüşlerdir; ancak bu "yalın üretimi nasıl yaparız?" sorusunu da beraberinde getirmiştir. Burada diğerlerinde de var olan en göze çarpıcı olan kural, israftan tamamen kurtulmayı ve bütün tanımlamaların müşteri tarafından yapılmasını uygulamasının çok fazla ön planda olmasıdır (Womack ve Jones, 2003, 15).

Yalın yönetimin temel esasları değişik uygulama alanlarına sahip olsa da genel olarak aşağıdaki şekilde teknikleri bulunmaktadır (Sığırcı, 2001: 8):

– "***Değer:*** Her defasında müşteri tarafından tanımlanması yapılmak şartıyla müşterinin eline doğru zamanda ve doğru fiyatta ulaştırılması olarak adlandırılır.

– ***Değer Akımı:*** Dizayn, sipariş ve ürünün üretilmesi için gerekli aktiviteleri kapsar. Diğer bir tarifle ham maddeden tüketicinin eline geçene kadarki aşamaları kapsar.

– ***Akış:*** Değer akımı etrafında gerçekleşen ve ürünün hiçbir kesintiye uğramadan tüketicinin eline kadarki faaliyetleri kapsar. Önemli olan ürünün geriye dönük faaliyeti olmaksızın devamlı kesintisiz ilerlemesidir.

– ***Çekme:*** Devamlı olarak aşağıdan yukarıya doğru, müşteriden üreticiye doğru bir talep iletim sistemidir. Müşteri talep etmeden üretici üretmediği gibi alttan istek gelmeden yukarıdan sisteme hiçbir yığıntı yapılamaz.

– ***Mükemmellik:*** Tamamen israftan arınmış böylece değer akımı etrafında gerçekleşen her faaliyet değer yaratabilsin."

1.1. Yalın Yönetimin Tanımı

Yalın üretim ve yönetim ile ilgili birden fazla tanımlama yapılmıştır. Yalın üretim, ürün ve hizmet oluşturma aşamasını israflardan eleyip yalınlaştırarak sunulan değeri kusursuzlaştırmak ve bu yönde şirket karlılığını arttırmak vizyonuna sahip sistem ve tekniklerin tümüdür (Sığırcı, 2001, 16).

Firmaların ürettiği değeri satmak ve kar elde etmek için hem kalitesi yükseltilmeli hem de maliyetleri düşürülmelidir. Ortaya çıkan kaliteyi ise, doğru anlaşılmalı ve yapılacaklar tanımlanmalıdır. Kaliteyi, sadece kontrol ve sadece ürün kontrolü olarak görmek yanlıştır. Çünkü esas olan müşteriyi memnun etmek ve onun sürekliliğini sağlamaktır. Bunun içinse müşterinin tüm isteklerini ve beklentilerini karşılamak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yani müşteri hatasız ürün ister diye kalite kontrol veya ürün kontrol yaparken, hatasız kesilmiş fatura için muhasebe kontrol veya zamanında gönderilmiş iyi bir katalog için de reklam kontrol bölümleri oluşturmak elbette mümkün değildir. Kalite; insan faktörüne her durumda öncelik sağlamak, gerekli önlemlerin alınarak doğacak hatalara engel olmak, devamlı gelişim ve iyileştirme etkinliklerini kabullenmek ve bütün çalışanların katılımlarının sağlandığı durumda gerçekleşebilir (Sığırcı, 2001, 6).

Yalın yönetim felsefesinde israfın tanımı şu şekilde yapılmaktadır. Japonca da bu sözcük "Muda " olarak ifade edilmiştir. Dilinizi çevirerek korku hissettiren bir ses çıkartıyor ve bu şekilde olması da gerekir, çünkü muda " israf " demektir. Kısaca değer ifade etmeyen fakat kaynak tüketen herhangi bir insan hareketini ifade etmektedir. Bunlar: İyileştirme yapılması gereken hatalar, hiç kimsenin onaylamadığı, bu sebeple stokları ve gerekli olmayan malları çoğaltan maddelerin üretimi, işlem kademeleri, personellerin ve malların sebepsiz yere hareket etmesi ya da taşınması, daha önceki etkinliğin belirtilen zamanda tamamlanamaması sebebiyle sonraki etkinliği yapacak olan

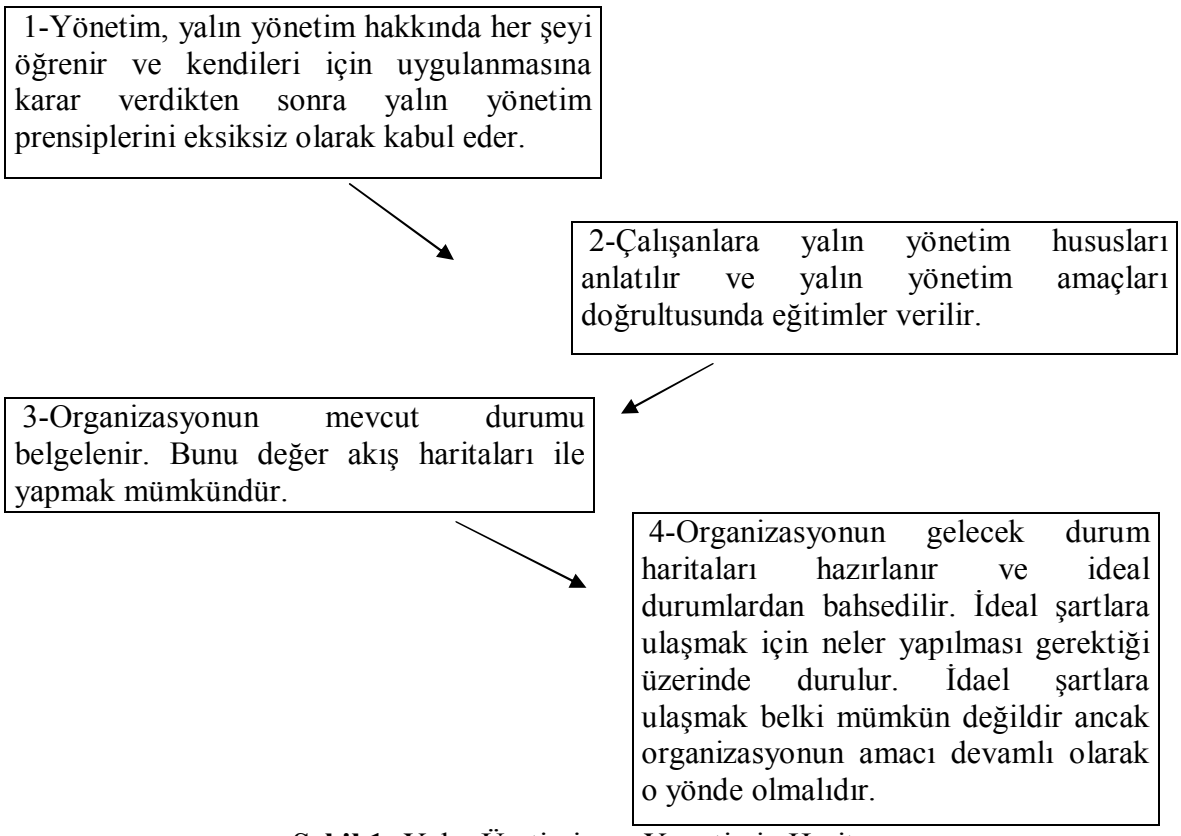
kişilerin çalışmadan beklemesi ve müşteri taleplerini karşılamaktan yoksun mal ve hizmetlerdir.Yalın düşünce, mudayı değere çevirme gayretine karşılık hızlı geri beslemek amacıyla işi daha verimli gerçekleştirmenin ve son günlerde süreçleri baştan yapılandırma sürecine karşıt olarak, verimli olmak için işleri iyileştirme yerine yeni işler üretmenin bir yoludur (Womack ve Jones, 2003, 23-24).

Yukardaki tanımlar kapsamında yalın yönetim: Emek, zaman ve hammadde gibi her türlü israftan kaçarak belirlenen hedefe en ucuz ve kısa yoldan varmaktır. Bunun yanı sıra üretilen mal veya hizmetin de en kaliteli şekilde sunularak, tüketiciyi de memnun etmektir.

1.2. Yalın Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi

1980'li yıllarda küreselleşmenin ortaya çıkması ile birlikte yenilikçi üretim yöntemlerini geliştirme çabası sonucu bazı teknik ve stratejiler işletmelerin kurtarıcısı oldu. 1970'lere nazaran bu döneme bakıldığında, geleneksel endüstriyel mühendislik teknikleri giderek azalmaya hatta kaybolmaya başlamış ve üretimden çok yönetim konularına daha fazla ağırlık verildiği görülmeye başlanmıştır. Küreselleşme, daha çok yeni üretim ve yönetim modellerinin yayılmasına, sadece teknik sorunların değil, firmanın dışında gelişen olayları da kapsadığı hatta dışarıda ki olaylarla daha fazla etkileşimde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Taiichi Ohno 1956 'da Amerika'yı ziyareti esnasında birden fazla otomobil üreticisinin kuruluşlarından ziyade Amerika'daki geniş süperamarket ağından etkilenmiş, 1940'ların sonlarına doğru Amerikan süpermarket düzeninden otomobil üretimine aktarılabileceğini müzakere etmiştir. Süpermarkette müşteri, istediği ürünü istediği zaman satın alabilmekte, aradığı ürünü bulabilmekte ve market düzeni müşterinin taleplerini karşılamada yeterli hizmeti verebilmekteydi. Örneğin, iki ayrı müşteri aynı ürünü aynı anda temin edebilmekte, ürün azaldıkçada ilave edilerek müşterin talebi karşılanmaktadır. Düzen bunu kolaylıkla sağlayabiliyordu. Bu düşünceden etkilenilerek; Toyota Üretim Sistemi (TPS) geliştirilmiş, James Womack'ın yazdığı "Dünyayı Değiştiren Makine" adlı kitap, TPS ve yalın üretimi yaygınlaştırmıştır (Baykoç, 2002, 141).

Yalın üretimin ya da yönetimin genel anlamda haritası aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.



Şekil 1: Yalın Üretimin ve Yönetimin Haritası

Kaynak: Yaman, Ö. (2007), Örgütlerde Yalın Yönetim: Bir Alan Araştırması, İnönü Üniversitesi, Malatya, s.101.

Şekil 1'de, bir organizasyonun yalın yönetimi uygulayabilmesi için atacağı adımları kısaca göstermektedir. Bir örgüt, organizasyon, işletme ya da kamu kurumu yalın önetimi uygulamak istiyorsa öncelikle yalın yönetimin bütün felsefesini öğrenmek zorundadır. Şirket profili çıkartılır, yalın yönetimin uygulanabilirliği tartışılır, uygulamaya karar verildikten sonra çalışanlar gerekli eğitimlere tabii tutulur. Gelecekle ilgili hedefler belirlenir. Planlar yapılır ve adım adım uygulamaya geçilir.

İnsanoğlu varoluşundan bu yana yaratılışı gereği hep mükemmelin peşinde koşmuştur. İlkel çağlardan beri yarınını düşünerek stoklar yapmış, rahatını ve güvenliğini düşünerek icatlar bulmuş ve bu icatlarını geliştirmiştir. Yalın üretiminin her ne kadar Japonya'da doğup dünyaya yayıldığı söylense de insanın varlığını sürdürdüğü her yerde yalınlık vardır. Bütün dinlerde, ideolojilerde, ve fikirlerde iktisatlı (tasarruflu) olmak öğütlenmektedir.

1.3. Yalın Yönetimin Japonya'da Doğuş Sebepleri

Japon yalın yönetimin "kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme" sözü, batı tanımında rastlanmamıştır. Japon yaklaşımı bu konuda köktencidir. Japonlara göre öncelikle insan gelişimi sağlanır, gelişim sonrasın da, şirket gelişir. Japon firmalarının ve daha verimli insan kaynakları yönetimi ve politikası uygulayan bazı Amerikan şirketlerine yönelik personellerin işletmeye bağlılığı, kalite ve verimlilik gibi konularda sağladıkları başarılar, çoğu işletmelerde insan kaynaklarının yetersiz kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. İşveren ilişkileri kurumlarda personellerin yönetimde önemli rol oynamaktadır; fakat personel yönetimi kavramında birbirlerinden bağımsız şekilde değerlendirilmiştir. Yakın zamanda belgelenen gelişmelerin sonucunda insan kaynakları ilgili konuları tek bir konu başlığı altında toplayarak tüm personelleri kapsayan bir insan kaynakları stratejisi hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bir işletmede yer alabilmesi için üst yöneticileri tarafından istenilen bir stratejik görüş olarak işletmeye kabul ettirmektir. Bir başka şekilde, kaliteyi gerçek kalite ve algılanan kalite şeklinde incelemek mümkündür. Bir mal veya hizmeti anlatan kişi ya da şirketin, mal veya hizmeti sunacağına yönelik harcadığı çaba ve yaptığı harcamaların onun spesifikasyonlarına ulaşması durumunda elde edilen kalite gerçek kalitedir. Kalitenin geleneksel tanımı da bu şekilde yapılmaktadır. Algılanan kalite ise öznel bir kavramdır. Müşterinin anladığı kalitedir. Bir mal veya hizmet müşterinin beklentilerini karşıladığı takdirde algılanan kaliteye ulaşılmış olunur. Bunun anlamı, müşterinin elde ettiğinin, beklediğini karşılaması veya beklediğinden daha iyi olduğuna inanmasıdır (Pakdemir, 1992, 5-8).

1950 yıllarında Japonya, Avrupa ve Amerika'nın ucuz ve bozuk ürünlerinin benzerlerini yapmakla ün kazanmıştır. İki Amerikalı, Deming ve Juran'ın desteğiyle japonya'da başlatılan değişim, 1950'li yıllarda bütün dünyada tesirini göstermeye başlamıştır. Japonlar Deming ve Juran'dan esas kalite araç gereçlerini öğrenip, geliştirmiş ve kendi yönetim stratejilerine uygulayarak, kalitenin nasıl yönetileceğini anlamışlardır. Kalitenin gelişimini sağlamak için gereken araçlar, Deming ve Juran tarafından sağlanarak, İkinci Dünya Savaşı sonrası, Japon ekonomisinin gelişimine destek olunmuştur. Japon firmaları kalite geliştirme araç ve gereçlerini hızlı bir şekilde sistemlerine aktararak kendi uygulamalarını iyileştirmeye başlamışlardır. Kalite sürecini başarı ile gerçekleştirerek, yirmi yılda bozuk ürünler üreten bir ülke olmaktan çıkarak, batıya kalite felsefesi ihraç eden bir ülke haline gelmişlerdir. Bu sayede Japon malları

önce Amerika olmak üzere batıya ihraç edilmiş, 1970'li yıllarda batıda yer alan şirketler, dünya liderliğindeki konumlarını Japon firmalarına kaptırmaya başlamışlardır (Özçelikel, 1994, 75).

Japonların üstün başarılarının arkasında yatan unsurların başında, "kaizen" ile ifade edilen ve kuruluşun tamamında sürekli olarak yapılan iyileştirmeleri temel alan yöntem bulunmaktadır. Japonca'da "kai" değişim ; "zen" iyi, daha iyi anlamına ifade etmektedir. Kaizen ise bu yönde hareket ederek daha iyiyi başarma, gelişme ya da genel kulanım anlamıyla sürekli gelişim sağlamak anlamına gelmektedir. Bu kelime Japonya'da sürekli gelişmeden daha çok, sürekli gelişme isteği olarak kullanılır. Çünkü Kaizen sadece kurumlarda kullanılması gereken bir sistem olarak değil, aynı zamanda bir yaşam şekli olarak düşünülmektedir. Evde, işyerinde, okulda, kısaca her yerde ve her zaman uygulanabilir. Adımların sıklıkla olması, tüm organizasyonların gelişmelerle bütünleşmesine sebep olmakta ve sürekli beslenerek bütün personellerin katılımlarıyla bir kültür haline gelmektedir (Demirkır, 2008, 61).

Klasik iyileştirmede, kalitede hızla yükselen bir artış görülür. Fakat belirli bir süre sonra duraklamaya başlar. Sürekli iyileştirmede ise kaliteye her zaman yeni bir fikir eklenir ve bu durum sürekli devam eder.

Batılı firmalar Japon firmalarının üstün başarıları sonucunda, 1970'li yılların sonlarına doğru değişime ihtiyaçları olduklarını görmüşlerdir. Stratejilerini en baştan gözden geçirilmesi ve rekabete karşı koyabilmek için yeni bir strateji uygulamaları gerektiğini anlamışlardır. Batılı şirketler öncelikle Japonların sırrını, Japon şirketlerinin sürekli kullandıkları kalite çerçevesi, istatistiksel kontrol, zamanında üretim vs. kalite yöntemlerinde araştırmışlar ve bu yöntemleri uygulamaya koymuşlardır. Fakat Japon şirketlerinin dünya pazarlarında hızla yayılmasını engel olamamışlardır. Çünkü bu araç ve gereçler Japonların uygulamaya aldıkları yönetim stratejisinin sadece ufak bir kısmından oluşmaktaydı. Batılı şirketler 80'li yıllarda yönetim yaklaşımlarının radikal bir değişim ihtiyacına gerek olduğunu anlamışlardır. Sürekli iyileştirmenin gerçekleştirlmesinde üç temel şart bulunmaktadır (Pakdemir, 1992, 11-15):

1. "Mevcut hali yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz halde çalışıyor olsa bile bu sistemde iyileştirme yapılabilecek birçok etken olabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojide yer alan gelişmeler sürekli verimlilik kriterini ileriye taşımaktadır.

2. İnsan faktörünü geliştirmek: İnsan kaynakları bir firmanın en değerli varlığıdır. Varolan yönetim şeklinde bu kaynağın sadece ufak bir bölümünden yarar sağlanmaktadır. Halbuki her personel, bu geliştirme etkinliğinin bir üyesi haline getirilmelidir.

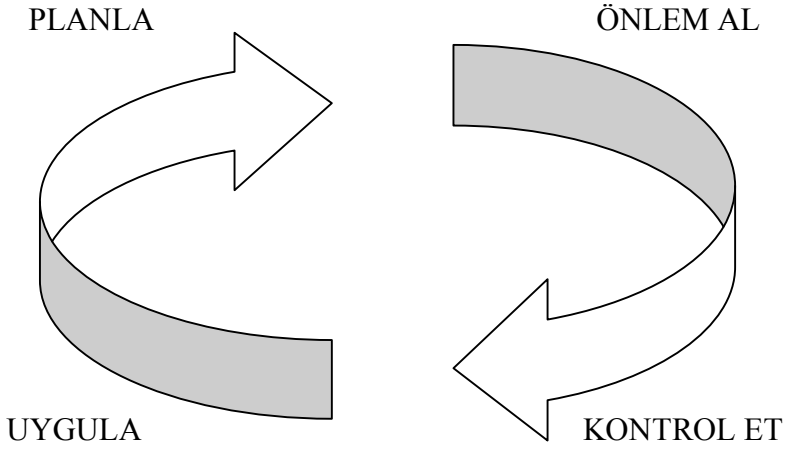
3. Problem çözme tekniklerini yaygın şekilde kullanmak: Şirketlerde karşılaşılan sorunları çözmek için kolay istatistikler ve karar alma teknikleri yeterli sayılmalıdır. Yapılan araştırmalarda ileri tekniklere çok az gerek duyulduğu anlaşılmaktadır. Sistemde gerekli iyileştirmeler için de aynı teknikler kullanılmakta, fakat bu teknikleri personellere öğretmek ve uygulamaya almak yöneticilerin görevidir."

Sürekli geliştirme süreci içinde olan bir firmanın hem kısa sürede hem de uzun sürede verimliliği artar, performansı yükselir. Sürekli geliştirme çerçevesinde (Pakdemir, 1992, 21):

- "Şirketin tüm faaliyetlerinde hareketlilik meydana gelir.
- Çalışanların aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Her bölüm kendi görevini daha etkin ve verimli şekilde yürütür.
- İletişim içinde olan bölümlerin ortak problemlerine kalıcı şekilde çözüm bulunur."

Bu bağlamda değerlendirilirse sürekli iyileştirme ve geliştirme ile sistemdeki aksaklıkların kendi kendini onarmasyla, işletmeyi etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürecek bir organizmaya dönüştürerek işletmenin amaç ve hedefleri doğrultultusunda sürekliliğini sağlanmasına neden olacaktır.

Sürekli geliştirmede en çok kullanılan araç, ilk defa Shewhart tarafından ileri sürülen, sonrasında Deming tarafından Japonlara iletilerek, yaygınlaştırılan PUKÖ döngüsüdür. PUKÖ döngüsünün 4 temel aşaması bulunmaktadır. Bunlar; planlama, kontrol etme, uygulama ve önlem alma almadır. Kapalı bir devir olan PUKÖ döngüsünün, dördüncü etabından sonra ilk eteba dönülerek devir tekrarlanır, sürekli gelişmenin sağlanması için devam edilir ve her etapta ulaşılan sonuçlar uygulamaya alınır.



Şekil 2: Deming'in PUKÖ Çevrimi

Kaynak: Kavrakoğlu, İ. (1996), Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları 3, Ankara, s.107.

Japonya ilgisini yavaş yavaş ilerlemeye ve süreçlere yönelterek daha iyi sonuçlar elde etmiştir. Hemen hemen hiçbir önem taşıyan teknoloji (bilgisayar, elektronik, atom, vb.) Japonya'da geliştirilmemiş olsada bu teknojileri en iyi uygulayan ülke Japonlar olmuştur. Japonlar bu teknolojileri Batı'dan almış ve ufak adımlarla yol alarak daha ileriye götürmüşlerdir. Koruma ve iyileştirme Japonya'da yönetimin başlıca iki ana unsurudur. Yönetim ilk başta bütün ana operasyonlar için ihtiyaç olan firma politikalarını, kural, talimat ve yöntemlerini belirler. Sonrasında tüm çalışanların bu standartlara uymalarını sağlar. Bu durumda Japon yönetimi bir tek kural ile özetlenebilir: "Standartları korumak ve iyileştirmek." İyileştirme, kaizen ve yenilikçi olmaktır. Kaizen; sürekli çabalar sonunda varolan küçük iyileştirmeleri gösterir. Yenilik ise; yeni teknoloji ve araçlara yönelik yapılan büyük çaplı yatırımlar sonucunda varolan durumun esaslı bir şekilde değiştirilmesidir. İyileştirme için başlangıç, iyileştirmeye ihtiyaç olduğunun fark edilmesidir. Belli bir sorun yok ise, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Varolan durum ile kanaat etmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır (Günaydın, 2002, 36).

Kaizen, sürece yönelik, insana dayanan, bilgiyi dağıtan sürekli iyiyi arama sürecidir. Kaizen'in baş sloganı: "En iyi iyinin düşmanıdır." problemleri saklamamak, örtmemek Kaizen uygulamalarının ön şartıdır. Problem çözme sürecinde, farklı uzmanlık alanlarından oluşan Kaizen grupları görevlidir. Problemlere hızlı şekilde çözüm

bulmaktan daha çok, problemi tamamen yok edecek çözümü bulmak hedeflenir (Pakdemir, 1992, 18).

Coğrafik çevrenin insanların kişiliğini ve yaşayış biçimini etkilediği kadar, içinde bulundukları kültür, yaşayış biçimleri de insanların ihtiyaçlarını ve doğal olarak çalışma şartlarını da etkiler. Bu bağlamda Japonya'da yalın yönetimin doğuşunu etkileyen maddeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

– **Japonya'da Doğal ve Ekonomik Çevre:** Japonya, doğal kaynakları oldukça az buna karşın nüfus yoğunluğu fazla bir ada ülkesidir. Bu durum Japon halkının mücadeleci bir ruha sahip olmasına neden olmuştur. Bu mücadele toplumu dikey ve sert mizaçlı yapmıştır. Japonların bu azimli yaşamları yine de yönetimlerinin derebeylik tarzı yüzünden, 1980'lerle yerini büyük şirketlere dönüşmesi ile ancak gelişmeye başlamıştır. Japonlar özellikle yan sanayi çalışmaları ve küçük şirketler olarak başladıkları üretimlerinde devletin getirdiği yasaklamalar yüzünden çok fazla ilerleyememişlerdir. Japonya halkı Batı'dan öğrendiği bilgi birikimi ile kültürler ile uyum içinde çalışan "örgütlenme ve yönetim" yapısını ortaya çıkarmışlardır (Zerenler, Iraz, http://www.researchgate.net/publication/26455242_JAPON_YNETM_ANLAYII_VE_RKET_ALARI_%28KERETSU%29_ANALZ Erişim Tarihi : 12.04.2015).

– **Japonya'da Dil, Din ve Irk:** Japon ulusu homojen bir ırka, dile, dine ve tarihe sahiptir. Etnik gruplar çok azdır. Japon halkı var olan etnik gruplarla da çok az etkileşime girmektedir. Böylelikle homojenliğini sürdürmektedir. Bu homojenlik şirketlerde çalışan insanların daha iyi iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır. Japonya'nın inanç temellerini Budist ve Sintoist inancı oluşturur. Japonya geleneksel kültürleri önemseyen ve toplumu için her türlü özveriye sahip bir ahlak anlayışına sahiptir. Japon toplumunda kişiler topluma sağladıkları yarara göre değer kazanır. Ayrıca Konfiçyüs öğretileri insanların doğuştan iyi olduklarını belirtir. Bu düşünce Japonların kendi halkına olan güveni de beraberinde sağlamaktadır. Ve bu güven tüm işletmecilikte yapılan uygulamalarda kendini göstermektedir. Japonya'da din ile ekonomini iç içe olduğu ve her ikisinin de ulusal politikanın buyruğuna verilen karmaşık ama bilinçli bir yapı olduğu görülmektedir (Zerenler,Iraz,http://www.researchgate.net/publication/26455242_JAPON_YNETM_ANLAYII_VE_RKET_ALARI_%28KERETSU%29_ANALZ Erişim Tarihi : 12.04.2015).

– **Japonya'da Eğitim Sistemi:** Japon eğitim sisteminde dokuz yıl eğitim zorunlu bir eğitim sistemidir. Bu eğitim nedeniyle, basit bir işçinin bile matematiği iyi derecededir. Bu nedenle çalışanlar herhangi bir firmada firmayı geliştirebilir düzeye sahip olmakta ve kalite kontrol yöntemleri çok iyi uygulayabilmektedirler. Japon eğitim sistemi zihni güç, yaratıcılık ve yargılama yeteneğini arttırmaktan çok, görevini doğru biçimde yerine getirebilecek, teknik başarıya sahip ve etik olan çalışanlar yetiştirmeyi hedefler. Japonya da çalışanlar yeni makineler, teknolojileri kullanabilmeleri için çok yetenekli ve bilgili olmaları gerekir. Bu durum is üzerinde sürekli eğitim verilmesi ile mümkün olur. Japonya da is üzerinde kuvvetli bir eğitim programı uygulanır (Vergiliel, 2001, 225).

– **Japon İşletme Kültürü:** Japonların işletme felsefesi batıyla karşılaştırıldığında daha soyut, duygulu ve içe dönüktür. Japonlar organizasyon içindeki iklimi ve insanların ruh halini daha çok önemserler. Japonlar bu felsefeye sahip çıkarak, yeni sistemler geliştirmişlerdir. Örneğin, Japonya'da işe alım, işten çıkarım ve terfi süreci şu şekilde işlemektedir**:** Japonya'da belirli okulları bitiren kişiler belli görevlere daha hızlı gelirler. Bir şirkete girdikten sonra da birçok görevde çalışarak uzun vadeli aynı şirkette kalırlar. Yaklaşık 10 sene gibi uzun sürede terfi ederler ve işgücü devri de oldukça düşük olur. Japon firmalarında iş yaşamının ilk kuralı ani bir iflasın eşiğine gelmedikçe çalışanları işten çıkarmamaktır (Womack ve Jones, 2003, 313).

Yukarda sayılanlar doğrultusunda, yalın yönetimin Japonya'da doğması kadar olağan bir şey yoktur. Sağlam bir ahlak ve akıl yapısına sahip olan Japonlar gerek yaşam felsefeleri gerekse kültürlerine bağlı olmaları mükemmeliyetçi bir yapıya sahip olmalarına da neden olmuştur. Çalıştıkları işletmeye olan bağlılıklarını kendilerini firma ile özdeşleştirerek ve en verimli olarak çalışmayla ortaya koymaktadırlar.

1.4. Yalın Yönetim Düşünce

Yalın Düşünce, Toyota Üretim Sistemi'nden türemiş olan bir işletme felsefesidir. Bu felsefe müşteri siparişiyle, kaliteyi düşürmeden siparişin oluşturulması ya da hizmetin sağlanması arasında geçen süreyi ve maliyeti azaltma konusuna odaklanmaktadır**.**

Yalın düşünce; değerin belirlenmesi, değer yaratan etapların en iyi şekilde sıralanması, bu etapların gerektiğinde eksiksiz yapılması ve zamanla daha yüksek etkinlikle gerçekleştirmenin yollarını gösterir. İsrafa yol açan yanlış uygulamaları,

işlemleri ortadan kaldırmak ve bunlara karşı önlemler almak üzere ortaya atılan bir felsefe, bir düşünce biçimidir (Kara ve Peker, 2004, 2).

Yalın kavramını kelime anlamı sade, gösterişli olamayan ve temel amaca yönelik, gerekmedikçe ek faaliyette bulunmayan gerçek fonksiyona yönelik demektir. Yalın kavramı, düşünce ile birleştirildiğinde; etkinliğe yönelirken bu etkinlik ile ilgili gerekli olmayan bütün hareket ve düşüncelerden kaçınmayı, doğrudan asıl etkinliğe yönelmeyi ve bu etkinliği en kısa sürede başarmayı belirtmektedir (Özkol, 2004, 121).

Yalın düşünce, değeri belirlemek, değer yaratan hareketleri en doğru sonucu verecek şekilde sıralamak, Talep edildiğinde bu etkinlikleri eksiksiz olarak uygulamaya almak, onları daha etkin şekilde yapmak için bir yol belirler. Kısaca yalın düşünce yalındır. Çünkü daha az insan emeği, daha az ekipman, daha az süre ile daha fazlaya sahip olmanın yolunu gösterir. Böylece müşterilerin tam olarak taleplerini karşılamaya daha hızlı yaklaşmış olur (Womack ve Jones, 2003, 23).

Yalın düşünce, mudayı değere çevirmeye yönelik hızlı geri besleme sağlayabilmek için işi daha etkin gerçekleştirmenin yoludur. Son zamanlarda iyileştirmeye yönelik süreçlere zıttı olarak, verimli olmak ve işleri azaltmak yerine, yeni işler çıkarmanın bir yoludur (Womack ve Jones, 2003, 24).

Yalın kavramı üzerinde durmak gerekir. Yalın olmak, asıl olarak ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış anlamına gelmektedir. Bu sebeple yalın üretim, yalın organizasyon veya yönetim gibi benzer anlam taşıyan kelimelerin temelinde; Gerek duyulmayan işleri yapan ihtiyaç fazlası personellerden en kısa sürede arınmak düşüncesi bulunmaktadır (Ertürk, 2001, 227).

Sonuç olarak yalınlık; mal veya hizmetin üretimi için değer getirmeyen işlerin, gereksiz olan malzeme ve işgücü hareketlerinin, stokların, hataların ve uzun hazırlık sürelerinin ortadan kaldırılmasıdır (Kavrakoğlu, 1998, 9).

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 kriterlerini geleneksel kitle üretimi ile karşılaştırmalı biçimde beyaz bir pano'ya yazar (Nick, Nisan 2004):

– "Ürünleri dizayn etmek ve hizmet verebilmek için en az insan emeğine ihtiyaç duymak.

– Belirli bir miktarda olan üretim kapasitesi için daha az yatırım gerektirmekte.

– Daha az teslim edilmiş hatalar ve proses içi geri dönüşler ile ürünleri ortaya çıkarmakta.

– En çok yüksek becerilere sahip, en az sayıda tedarikçiden faydalanmakta.

– Kavramdan sunuma, siparişlerden dağıtımlara ve problemden onarıma en az insan emeği ile en az zamanda gidilmekte ve buna benzer konular listelenirken, "belirli bir yalın üretim ve yalın yönetimle ilgili günümüzde birçok tanım mevcuttur."

Yalın üretim, ürün ve hizmet yaratabilme sürecini farklı giderlerden arındırıp yalınlaştırarak sunulan değeri kusursuzlaştırmak ve bu vizyon ile şirket karlılığını arttırmak amacını taşıyan kavram, sistem ve tekniklerin tümüdür (Sığırcı, 2001, 32).

Bu tanıma göre, firmadaki iş akışları müşteriye satılan değer esas alınarak baştan sona gözden geçirilir. Yapılan reklam tanıtım faaliyetlerinden tasarıma, tasarımdan sevkiyata bütün ürün ve hizmet yaratma adımları analiz edilerek yapılan tüm israfların (hataların, aşırı üretimin, stokların ve gereksiz işlerin, hareketlerin, taşımaların) yok edilmesi amaçlanır.

Günümüzün rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmesi, yaşamlarını devam ettirebilmesi gün geçtikçe daha zorlaşmaktadır. Bir kuruluşun amacının değer yaratmak ve bunu müşterilerine sunmak olduğu söylenebilir. Bunun karşılığı ise, kar elde etmektir.

1.4.1. Yalın Düşüncenin Temel Amacı

Yalın düşüncenin asıl amacı, değerin ilk ham maddeden başlayıp değer yaratma süresince kesintisiz aktarılarak, hızlı bir şekilde nihai müşteriye ulaştırılmasıdır. Bunu yapabilmek için bütün değer zincirine bir bütün olarak bakmak, israfları yok etmek ve bütün etkinlikleri müşteri için kusursuz değer oluşturmak amacına yönlenmek gerekir. Yalın düşünce uygulamaları ile sistemdeki israflar en aza indirilerek, kaynaklar daha

fazla değer yaratmaya yönlendirildiği zaman, sadece şirketlerin karlılığı ve rekabet gücü artmaz, müşteriler de kendilerine daha uygun, ucuz, kaliteli ürün ve hizmet bulabilirler (Nick, Nisan 2004).

1.4.2. Yalın Düşüncenin Yararları

Mükemmelliği hayal etmek güzeldir, çünkü bu yolla nelerin yapılabileceğini rahatça görebilmek ve normal koşullarda elde edebileceğimizden çok daha fazlasını başarmak mümkün olabilmektedir. Ancak, her ne kadar yalın düşünceyle uzun dönemde mükemmelliğe ulaşma mümkün gözükse de, pek çoğumuz kısa dönemi düşünerek yaşayıp çalışırız. O halde yalın düşüncenin hemen şimdi algılayabileceğimiz yararları şunlardır. Klasik biriktir ve beklet üretim sistemi, müşterinin beklediği sürekli akış sistemine dönüştürüldüğünde, bütün sistemde (hammaddeden teslim edilen ürüne kadar uzanan süreçte görev alan düz işçiler, yönetici ve teknik kadrolar itibariyle) işgücü verimliliği ikiye katlanacak, işlerin tamamlanma zamanları ile sistemdeki envanterler %90 oranında azalacaktır. Müşteriye ulaşan hatalı ürünler ile üretim süreçlerindeki hurda oranları ve iş kazalarında %50 azalma olacaktır. Yeni ürünlerin pazara sunulma süreleri yarıya indirilerek, ürün grupları düşük ilave maliyetleri ile ürün çeşitliliği fazlalaştırılacaktır. Ayrıca, ilgili sermaye yatırımları gösterişsiz düzeyde kalacak, hatta varolan tesis ve ekipmanların satışı mümkün olursa negatif değerlere bile düşebilecektir. Ve bu gelişmeler bir başlangıçtır. Yalın düşünce, sadece soyut anlamda mudanın (israf) panzeri değildir. Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika'da süren ekonomik durgunluk içinde bir çözüm oluşturacaktır. Başka bir ifadeyle ekonomik dünyanın büyük bölümü geleneksel biçimde gerçekleştirilen geleneksel faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu geleneksel faaliyetler tarlasında yeni teknolojiler ve güçlendirilmiş insan sermayesi ancak uzun dönemde büyüme sağlayabilirken, birkaç yıl içinde bu tarlanın bütününde büyütme gücüne sadece yalın düşüncenin sahip olduğu kanıtlanmıştır. Hatta yalın düşünce bazı yeni teknolojileri tümüyle gereksiz hale getirebilir (Womack ve Jones, 2003, 37-38).

1.4.3. Yalın Düşüncenin Temel İlkeleri

Bu ilkeleri özümsemek yöneticilerin gelişme sergilemelerini sağlayacaktır. Teknolojik gelişmeler, üretimlerin iyileştirmeleri yanında değil, yeni sistemler geliştirerek eski sistemlerin bir an önce yok edilip unutulmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu durum yalın düşünceden farklı bir amaç taşımaktadır. İyi bir

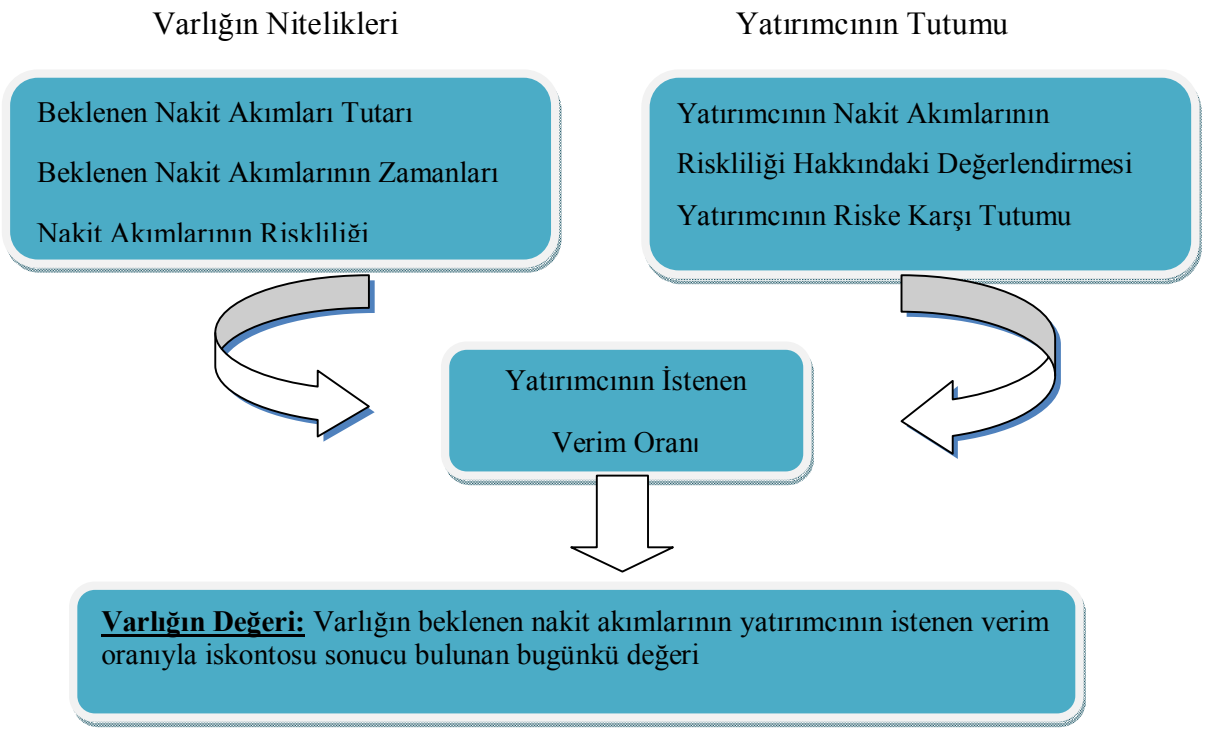
yönetici, ürettiği ürün değeri için kesin ve net tanımlama yapabilmeli, değer akımını bilip, akışını kesintisiz sağlayabilmeli, müşteriyi etkileyebilmeli ve mükemmelin peşinde koşmalıdır.

Yalın düşüncenin 5 Temel İlkesi aşağıdaki gibidir (Womack ve Jones 2003, 5):

1. "Bir ürün için değeri net ve kesin bir biçimde tanımlamak
2. Her ürüne yönelik değeri saptamak
3. Değerin eksiksiz akışını sağlamak
4. Müşterinin değeri üreticiden çekmesini sağlamak
5. Mükemmelliğe koşmak"

1.4.3.1. Değerin Tanımlanması

Yalın düşünce değerle başlar. Öyleyse değer mutlaka müşterinin onayını almak zorundadır. Değerin tanımı, müşteri taleplerini belirli bir sürede tek bir fiyattan karşılayan belli bir ürün (mal, hizmet ya da ikisinin bileşimi) çeşidinden ifade edilmesidir. Ancak artan teknolojik üretim sistemleri ve yaşamın da bu teknoloji çizgisinde gitmesi, işletmeleri çok fazla çeşit üretmeye ve böylece müşterinin karşısına çok fazla alternatif çıkarmaya zorlamıştır. Bu durum piyasadaki ürünlerin müşterilerin isteklerine göre tasarlandığını ve böylece müşterinin ihtiyaçlarına cevap verdiği anlamına gelmektedir. Japon firmalarının değer tanımına göre, asıl önemli olan nokta, değerin nerede yaratıldığıydı. Yalın düşüncenin öncülüğünü yapan Toyota dâhil olmak üzere pek çok işletmenin yöneticileri, değer tanımlama sürecine, ürünün tasarım ve imalatını kendi ilkelerinde nasıl gerçekleştirebileceklerini sorgulayarak başlıyorlardı. Şüphesiz müşteriler ürünün değerini tanımlarken onun nerede tasarlandığı ya da imal edildiğini öncelikli bir koşul olarak görmezler. Dünyadaki liderler "Hala sahip olduğumuz varlıkları kullanarak nasıl üretilebileceğini bildiğimiz ürün bu ürün olduğu için, eğer müşteriler olumlu tepki vermezse fiyatı ayarlar ya da ürüne yeni aksesuarlar ekleriz" görüşünü benimsemiştir. Oysa gerçekten yapılması gereken, değeri müşterinin görüngesinden bakarak tekrardan düşünmektir (Womack ve Jones, 2003, 24-26).



Şekil 3: Varlığın Değerini Tayin Eden Temel Faktörler

Kaynak: Türko, M. (2005), Finansal Yönetim I, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, s.270.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi yalın bir varlığın temel belirleyicileri varlığın nitelikleri ve yatırımcının tutumudur. Beklenen nakit akım tutarı, beklenen nakit akımlarının zamanları ve nakit akımlarının riskliliği ile yatırımcının nakit akımlarının riskliliği hakkındaki değerlendirmesi ve yatırımcının riske karşı tutumu, yatırımcının istenen verim oranı sonucunda varlığın değeri ortaya çıkar.

Klasik iktisatçılar malların fiyatları ve değerin oluşumu üzerinde yoğunlaşmış bir ekonomik görüsü savunmuşlardır. Klasik iktisatta üretim faaliyeti içinde ortaya çıkan artığın kaynağı ve ölçüsü emektir. Yani bir malın üretim maliyeti yalnız emek getirisine baglıdır. Klasik iktisat değerin hem kaynağıyla hem de göreli değişim değerleri ile ilgili iken Neoklasik iktisat teorisi, değerin kaynağıyla ilgilenmez. Klasik iktisatta değerin kaynağı objektif emek faktörüdür. Bunun aksine Neoklasikler değerin göreli değişim değerleri ile ilgilenirler ve değeri subjektif maliyet kavramına dayandırırlar. Marjinalistler olarak da anılan bu gruba göre, malın değeri kişilerin mala verdiği öneme bağlıdır ve böylece malların üretimine harcanan emekle belirlenen objektif değer teorisi anlayışı yerine, malların ekonomik birimlerin ihtiyaçlarını giderme yeteneğine kişilerin

inanmasına ve malların belirli bir biriminin faydalı olmasına dayandığı subjektif değer anlayışını benimsemişlerdir (Güneri, 1989, 25).

Klasikler değeri iki şekilde tanımlamışlardır. Bunlardan biri, malın içerdiği emekle ölçülebilen mübadele değeri; diğeri ise malın faydasına bağlı olan kullanım değeridir. Kullanım değerinin, değeri belirlemede önemli bir faktör olmadığına inanan Klasik İktisatçılar, mübadele değeri üzerinde durarak emek - değer teorisini geliştirmişlerdir. Emek - değer teorisine göre üretilen malın değeri, içerdiği emek - saatle ölçülebilir. Buna göre, bir birim emek - saat içeren mal yine bir birim emek - saat içeren mal ile mübadele edilebilir (Kazgan, 2006, 73).

Klasik Okul'un liberal öğretisini devam ettiren, değer teorisinde köklü değişimler yapan, 1870'lerden 1920'lere kadar hakim olan okul ise Neoklasik Okul'dur. Neoklasik okulun öncüsü sayılan Carl Menger, İktisadın İlkeleri isimli eseriyle birlikte değeri Klasik Okul'dan farklı bir şekilde yeniden tanımlamıştır. İktisadi düşünceler tarihinde önemli bir yer edinen bu eser "marjinalist devrim" adı verilen dönemin başlamasını sağlamıştır. Marjinalist devrim ile birlikte nesnel değer teorisinden öznel değer teorisine geçilmiştir. Neoklasiklere göre mübadele değerini belirleyen etken marjinal faydadır. Yani mübadele değeri kullanım değeriyle açıklanmıştır. Fayda kavramı, kişi ile mal veya hizmet arasındaki ruhsal bir ilişkiye dayandırıldığı için, marjinal fayda teorisi, malların öznel değerini incelemek yoluyla mübadele değerine geçmektedir (Kazgan, 2006, 126).

Adam Smith kullanım değeri ve mübadele değeri olmak üzere iki farklı değerden bahsetmiştir. "Değer sözcüğünün iki ayrı anlamı olduğuna dikkat etmek gerekir; bazen belirli bir nesnenin yararlılığını bazen de o nesneye sahip olmanın sağladığı bir başka malı satın alma gücünü ifade eder. Birincisine kullanım değeri diğerine piyasa değeri denilebilir. En büyük kullanım değeri olan nesnelerin piyasa değeri genellikle ya çok küçüktür ya da yoktur; bunun tersine, çok büyük piyasa değeri olan nesnelerin de kullanım değerleri çoğu kez çok küçüktür ya da yoktur. Hiçbir şey sudan daha fazla yararlı olamaz; ancak su hemen hiçbir şeyi satın alamaz ya da karşılığında hemen hiçbir şey elde edilemez. Halbuki bir elmasın çok az bir kullanım değeri vardır; ancak elmas çoğunlukla diğer malların çok büyük miktarları ile değişim edilebilir" (Bocutoğlu, 2012, 36).

Ricardo'ya göre mallar mübadele değerlerini iki kaynaktan alır. Birincisi bu malın kıtlık derecesidir. İkincisi ise malın üretimi için gerekli emek miktarıdır. Yani değişim değeri ya kıtlıktan ya emekten doğar. Ricardo'ya göre "bir malın değeri veya bir malın onunla mübadele edilecek miktarı, üretimi için lüzumlu emeğin orantılı miktarlarına tabidir. Kullanma değeri bulunmak şartıyla mallar, mübadele değerini iki kaynaktan alırlar: (i) Azlıkları (eski eserler, kaliteli özel şaraplar gibi) (ii) üretimleri için gerekli emek miktarı, bütün mallar emeğin ürünleri olduklarına göre onların orantılı değerlerinin olduğu kadar gerçek gerçek değerlerinin müşterek ölçüsü de onları meydana getiren emek olabilir" (Ulutan, 1978, 284).

Ricardo'nun tanımladığı değer emekten ve aynı zamanda kıtlıktan doğmaktadır. Malları çoğaltılamayan (sanat eserleri, antika) ve çoğaltılabilen mallar olarak ayıran Ricardo, çoğaltılamayan malın değerini belirleyen unsurlar arasında o malın kıtlık derecesi, almak isteyenlerin zenginlikleri ve tercihlerini saymıştır (Kazgan, 2006, 76).

İlk olarak ünlü sosyolog Milton Rokeach'ın (1973) deyişi ile değer kavramı açıklanmıştır. Milton Rokeach'ır değer kavramını tanımlamak için ilk önce insani değerlerin doğasını ve gerekli temel varsayımları ele almıştır. Bu varsayımlar aşağıda ayrıca belirtilmiştir (Özkul, 2007, s.3):

1. "Bir bireye ait değerlerin toplam sayısı göreceli kısmen küçüktür.
2. Bireyler aynı olan değerleri farklı aşamalarda sahiplenirler.
3. Değerlerin düzenlenmesi değer sistemleri ile gerçekleşir.
4. Bireyin sahip olduğu değerlerin gelişiminde toplum, kültür ve kişinin karakteri etkilidir.
5. Değerin önemi, sosyal bilimler alanında açıkça gözlenebilmektedir. Belirli olan bu varsayımlar ayrıca değer kavramının psikoloji, sosyoloji, eğitim ve tarih gibi tüm sosyal bilimlerde yer aldığını belirtmek için bu sebepler de gösterilmektedir."

1970'lerin basından itibaren tüketici değerlerine yönelik geliştirilen üç temel ölçek bulunmaktadır. Bunlardan ilki, 1973 yılında Rokeach tarafından geliştirilen, *Rokeach değerleri sistemi* (Rokeach value systems), ikincisi, 1983 yılında Mitchell tarafından geliştirilen *Değerler ve Yasam Tarzı* (Values and Lifestyles) ve 1983 yılında Kahle

tarafından geliştirilen *Değerler listesi* (List of values) ölçeğidir. Söz konusu ölçekler, genel olarak, tüketici davranışlarını etkileyen değerlerin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır (Odabaşı, Barış, 2002, 213-215).

Fiyatın, tüketici açısından anlamı, ürüne, tüketici özelliğine ve içinde bulunulan duruma göre şekillenmektedir. Tüketicilerin ürün veya hizmetlere yönelik fiyat algılamalarında, *referans fiyatı* önem taşımaktadır. Referans fiyatı, tüketicilerin satın almak istediği ürünleri değerlendirirken, zihninde oluşturduğu fiyattır. Referans fiyatı, tüketicilerin ürünlerin güncel satış fiyatlarına, geçmişte satın aldıkları ürünlerin satış fiyatlarına veya içinde bulundukları satın alma karar sürecine dayalı olarak şekillenmektedir. Firmalar, ürün veya hizmetlerin satış fiyatlarını belirlerken, tüketicilerin referans fiyatlarından faydalanmaktadırlar. Aynı zamanda firmalar, tüketicilerin referans fiyatlarını da etkilemeye çalışırlar. Örneğin, bir firma, bir ürüne yüksek fiyatlı ürünlerin yanında yer vererek, ürünün yüksek fiyatlı ürünlerle aynı sınıfa ait olduğu algılamasını oluşturabilir. Firmalar ayrıca, üretici firmalar tarafından önerilen yüksek satış fiyatlarına veya rakiplerin satış fiyatlarına vurgu yaparak, ürünlerin aslında yüksek fiyatlı olduğuna dair izlenim verebilir. Bu şekilde firmalar, tüketicilerin referans fiyatları üzerinde etkili olabilir. Fiyat ile algı konusunda, belirtilmesi gereken başka bir nokta ise, fiyatın kalite belirlemede ipucu olarak kullanılmasıdır. Genelde, kalite ve fiyat arasında olumlu bir korelasyonun bulunması normaldir (Odabaşı ve Oyman, 2002, 151).

Sonuç olarak değerin nihai tanımı tüketici tarafından yapılır. Bununla birlikte üreticilerin değeri yeninden tanımlamaları konusunu kabul etmeleri çok önemlidir. Çünkü bu genellikle daha çok bulmanın anahtarı ve daha çok müşteri ve satış bulma yetkinliği yalın düşüncenin başarısında önemli bir rol oynar. Bu durum özetle göstereceğimiz gibi, yalın etkinliklerin önemli derecede kaynağın gerekli olmadığını ortaya çıkarmasından kaynaklanır. Seçtikleri yeni yolda ilerlerken çalışanlarını korumak ve varlıkların ekonomik olarak en iyi kulanım yolunu bulmak için, bir şirketin daha fazla satış yapması gerekir. Değerin daha iyi tanımlanması ile işe başlamak genellikle bunu başarmanın yoludur. Değer kavramının yeniden düşünülmesinin başlangıç aşaması tamamlandıktan sonra (değer için kaikaku (radikal kararlar almak) olarak da bilinir) yalın işletmelerin gerçekten en iyi çözümün bulunup bulunmadığını anlamak için ürün ekipleri aracılığı ile değer sorusuna tekrar ve tekrar başvurmaları gerekecektir. Bu ürün geliştirmede sipariş almada ve üretim faaliyetlerinde sürekli iyileştirmeyi arayan kaizen anlayışının değer

tanımlamadaki karşılığıdır. Mükemmelliğe giden yoldaki düzenli sonuçlar bu şekilde gelecektir (Womack ve Jones, 2003, 48-49).

Erol Güngör değerler psikolojisine yönelik yaptığı çalışmalarda değeri, "bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç" biçiminde belirtmektedir (Güngör, 2000, 27).

Literatürde "değer" kavramı farklı alanlarda farklı Şekillerde ele alınmaktadır. Değer kavramını en sade biçimde, satın alıcıların ödemeyi kabul ettiği fiyat olarak tanımlamaktadır. Pazarlamada değerler üzerine yapılan çalışmaların çoğu, Milton Rokeach'ın çalışmalarına dayanır. Rokeach, "değer"i "belirli olan bir davranış ya da erişilebilen durumun, çeşitli davranışlar veya erişilebilecek olan durumlara göre, kişisel ve sosyal olarak tercih edilebilir olarak ifade eder. Benzer şekilde Solomon, "değer"i bazı zıt durumlara yönelik tercih edilebilirliğine göre inanç olarak ele almaktadır. Örneğin, tüketicilerin genç ve modaya uygun görünmeyi tercih ederek yaşlı görünmekten kaçınması bu bakış açısına örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla genç ve modaya uygun görünüm sağlayan ürünlerin tüketicilerce değer unsuru olarak görülmesi muhtemeldir. Değerler aynı zamanda insanların yaşamlarında ulaşmak istedikleri amaçlar ile de ilgilidir (Odabaşı, Barış, 2002, 212).

1.4.3.2. Değer Akımını Tanımlamak

Değer akımı, belirli bir ürünün (mal, hizmet veya ikisinin bileşimi) şirketteki üç kritik olan yönetim görevinden geçirilmesi için olması gereken bütün belli aşamaları gösterir. Kavramsal boyutla başlayıp, detaylı tasarım ve mühendislik çalışmalarından üretimin başlatılmasına kadar ki süreci kapsayan problem çözme görevi, siparişlerin alınma sürecinden başlayıp detaylı çizelgeleme çalışmalarıyla teslimatın yapılm sürecini içeren bilişim yönetimi görevi ve hammaddeden müşteriye ulaşan nihai ürünü ve dönüşümü kapsayan fiziksel dönüşüm görevi. Yalın düşüncenin diğer aşaması, her ürün (ya da bazı durumlarda her ürün grubu) için değer akımının tümü ile tanımlanmasıdır. Şirketlerin bazen gerçekleştirme girişiminde bulundukları bu süreç, her zaman inanılmaz durumlarda mudanın varlığını ortaya çıkarır.

Değer akımı analizleri belirli bir ürünün tasarımı siparişi ve imalatı için her adımı tanımlayan bir değer akımı haritası çıkarmayı ve bu akım boyunca üç tip hareketin ortaya

çıktığını göstermektedir. Böylece bu hareketleri üç kategoride gruplandırabiliriz (Womack ve Jones, 2003, 29):

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

Ölçümlendirilmeyen faaliyetleri yönetmek mümkün değilse belirli bir ürünü geliştirme, sipariş alma ve imalat aşamalarını sorgulamak, iyileştirmek ve giderek mükemmelleştirmek içinde öncelikle bunları doğru tanımlamak, analiz etmek ve birbirleriyle ilişkilendirmek gerekir. Geçmişteki yönetim yaklaşımları büyük ölçüde bütünlüklerin süreçler, departmanlar, firmalar yönetimine odaklanarak birçok ürünü bir arada değerlendirme yaklaşımını benimsemiştir. Oysa asıl gerekli olan, ayrı ayrı ürünlerin değer akımını bütünsel bir yaklaşım çerçevesinde ayrı ayrı yönetme becerisi kazanmaktır. Belirli bir ürünün üretim sürecindeki her adımını tek tek incelemekle şunlar ortaya çıkar. toplam zamanın %99'dan fazla bir bölümünde değer akımı akış halinde değildir. Sadece beklemeden ibaret mudadır. Müşteri açısından bakıldığında bu uygulama ürüne hiçbir değer katmaz. Finansal değer yanında marka değerinin çok önemli bir stratejik değeri söz konusudur. Üreticiler yeni ürünlerini tüketiciler tarafından alışık olunan ve pazarda iyi bilinen marka isimleri altında pazara sunmaya özen göstermektedirler. Bunun en önemli nedeni, tanınmış markaların dağıtım kanalları üyelerinde daha çabuk kabul edilmeleridir. Güçlü marka değeri, sadece yeni ürünler için avantaj oluşturmaz, aynı zamanda da ürünün yeni pazarlara girmesine de yardımcı olur. Örneğin Kodak Film sektöründeki marka değeri sayesinde kamera ve fotoğraf makinesi pazarına da rahatlıkla girebilmiştir (Womack ve Jones, 2003, 30).

1.4.3.3. Akış Prensibi

Yalın düşüncenin bir sonraki aşaması değer oluşturan aşamaların akış halinde olmasının sağlanmasıdır. Daha detaylı olarak açıklayacak olursak, değerin yaratılmasına olumlu katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların ve firmaların görevlerinin yeniden tanımlanmasını içermektedir. Bu düşünce, genelde birçoğumuzun zihninde doğru olduğu kabul edilen departmanlaşmış biriktirme mantalitesine ters düşmekle beraber,

hammaddeden son ürüne kadar bir iş parçasının üzerinde çalışarak, görevlerin çok daha doğru ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebileceğini ifade eder. kısacası organizasyon ya da ekipman yerine, tasarım, sipariş ve imalat aşamaları için gerekli faaliyetlerin sürekli bir akış içinde gerçekleşmelerini sağlayacak şekilde, ürün ve ürünün gerektirdiği şeylere odaklanıldığı zaman işlerin bir hayli yoluna girdiği görülecektir (Sığırcı, 2001, 28).

Henry Ford ve ortakları akış ilkesinin potansiyelini tam olarak algılamışlardır. Ford, 1913 yılında son montaj hattında sürekli akış ilkesini uygulayarak T model arabalarının montaj süreci için gerek olan çabayı %90 oranında azaltmayı başarmıştır. Bunun ardından, T model arabanın parça imalatında kullanılan tezgâhları doğru biçimde düzenleyip, hammaddeden bitmiş olan ürünün teslimatına kadar doğru bir akış sağlamaya çalışıp, benzer bir üretkenlik elde etmiştir. Yalnız Henry Ford'un bu buluşu sadece özel koşullarla sınırlı kalmıştır. Ford'un yönteminin uygulanabilmesi için, üretim hacimlerinin hızlı montaj hatlarını dolduracak ölçüde yüksek olması, her üründe tamamen aynı parçaların kullanılması ve aynı modelin yıllar boyunca üretilmesi gerekmektedir. 1920'lerin başında, Ford, endüstri dünyasının liderlik koltuğuna oturduğunda, onun firması dünyanın birçok yerinde, hepsi birbirinin aynı olan onlarca montaj tesisinde iki milyondan fazla T model otomobilin montajını yapmaktadır (Sığırcı, 2001, 35).

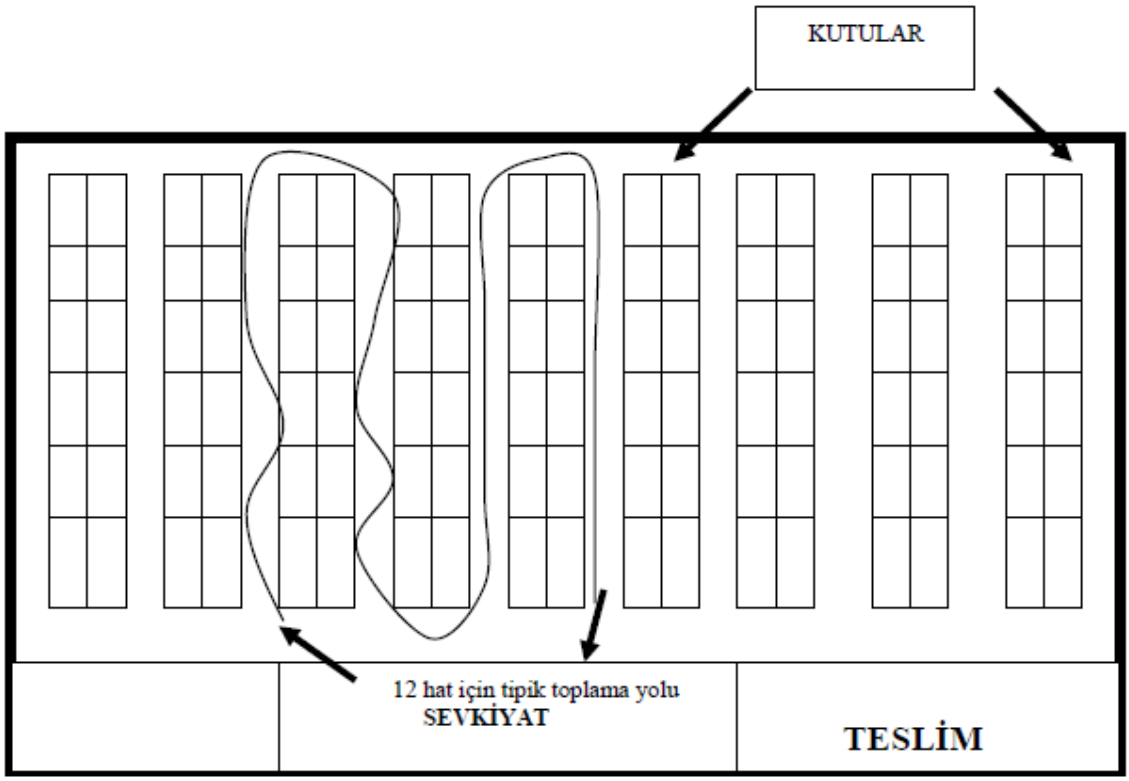
İkinci Dünya Savaşı sonrasında Taiichi Ohno ve teknik asistanları gerek problemin, bir üründen milyonlarca yerine onlarca veya yüzlerce talep edilen ufak parti üretimi ortamlarında sürekli akışı gerçekleştirmek olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardı. Bu durum aynı zamanda gerçek koşulları da gösteriyordu, çünkü "insan ihtiyaçlarının büyük bir bölümü az sayıdaki güçlü nehirler değil mütevazı dereler şeklindedir". Ohno ve arkadaşları, düşük hacimli üretim ortamlarında çoğunlukla montaj hatları da kullanmadan, ancak bir üretimden diğerine geçişteki hazırlık işlemlerini hızlandırıp, tezgâh boyutlarını düzelterek ve böylelikle farklı süreç aşamalarını hemen birbiri ardına gerçekleştirip, işlenmekte olan ürünün sürekli bir akış halinde tutulmasını sağlayarak üretimde sürekli akışı elde edebilmişlerdir. Akış düşüncesi en kolay akış tekniklerinin ilk olarak geliştirildiği geleneksel imalat ortamlarında gözlenebilir. Ancak bu akış kavramı yöneticiler tarafından bir kez algılandıktan sonra, bu yaklaşımı her türlü etkinliğe uygulamak mümkündür ve ilkeler her seferinde aynıdır. Belli bir hizmet yada ürüne ait değer akımının yönetilmesine konsantre olmak, yalın bir işletme yaratarak organizasyondan kaynaklanan bariyerleri kaldırmak, ekipmanları doğru boyutlara getirip

yeniden yerleştirmek ve değerin sürekli akmasını sağlayacak şekilde yalın tekniklerin hepsini uygulamak. Bilindiği gibi sağlık ve ulaşım gibi sektörler hizmet sektörü olarak adlandırılır ve fiziksel üretimin söz konusu olduğu ortamlardan farklı gibi görünür. Aslında temel farklılık, sağlık ulaşım gibi hizmet üretimi ortamlarında müşterinin üretim sürecinin bir parçası olarak yer alması ve işlemlerin müşteri üzerinde gerçekleştirilmesidir. Fiziksel mal üretiminde ise müşteri sürecin sonunda beklemektedir ve bu anlamda herhangi bir zarara uğrama tehlikesi yok edilmiş gibi görünür. Ancak bu ortamda da her ne kadar doğrudan etkilenmese de işin yapılış biçiminin sonuçlarından tümüyle kaçabilmesi söz konusu değildir (Düren, 2002, 81).

1.4.3.4. Çekme Prensibi

Yalın düşüncenin bir diğer ilkesi ise "çekme" kavramıdır. En genel tanımıyla çekme; sonraki süreçlerde yer alan müşteri talep etmeden, önceki süreçlerde hiçbir biçimde ürün ya da hizmet üretimi sağlanmaması anlamına gelmektedir. Bölümler içinde parti parti yapılan üretimden ürün grupları ve akış sistemine geçmenin ilk belirli olan etkisi, kavramdan fiili gerçekleşmeye, satıştan teslimata ve hammaddeden müşteriye kadar olan toplam geçen süredeki etkili azalmadır. Akış ilkesi yürürlüğe girince, tasarımı için yıllarca emek verilmesi gereken ürünler birkaç ayda gerçekleştirilebilecek, günlerce süren sipariş talep işlemleri birkaç saatte bitirilecek ve fiziksel tamamlanma süresi hafta ya da aydan dakika ya da günlere inecektir. Gerçekten de bir işi bitirme zamanını hızla, ürün geliştirme sürecinde %50, sipariş işlemlerinde %75 ve fiziksel üretimde %90 oranlarında azaltamıyorsanız bu sistemde ters giden bir şeyler olduğunu gösterir. Yalın sistemler üretimdeki tüm ürünleri her türlü kombinasyonda üreterek talepteki değişmelere anında uyum sağlar. Bu gelişmeler sonucunda envanterlerdeki azalmadan dolayı nakit birikiminde bir artış sağlanacaktır. Bunun sonucunda da yatırımın getiri hızı artacaktır. Bu kesinlikle devrimci bir başarıdır. Çünkü müşterinin gerçekten talep ettiği şeyleri, istediği zamanda tasarlayabilme, çizelgeleme ve imal edebilme becerisini kazanmak demek, satış tahminleri işlemini tümüyle bir yana bırakıp sadece müşterinin istediği şeylerin üretimine odaklanmak demektir. Yani müşteriye çoğunlukla da istemediği ürünleri ürünün istenmeden itilmesi yerine müşteri istediğinde ürünün sizden çekilmesi sağlanmaktadır. Çekme düşüncesinin temel mantığını kavramanın en iyi yolu, ilk önce işe müşterinin belli, bir ürün için yaptığı taleple başlamak ve ürünün müşteriye ulaşana kadar geçen bütün süre içindeki aşamaları geriye doğru incelemektir (Düren, 2002, 87).

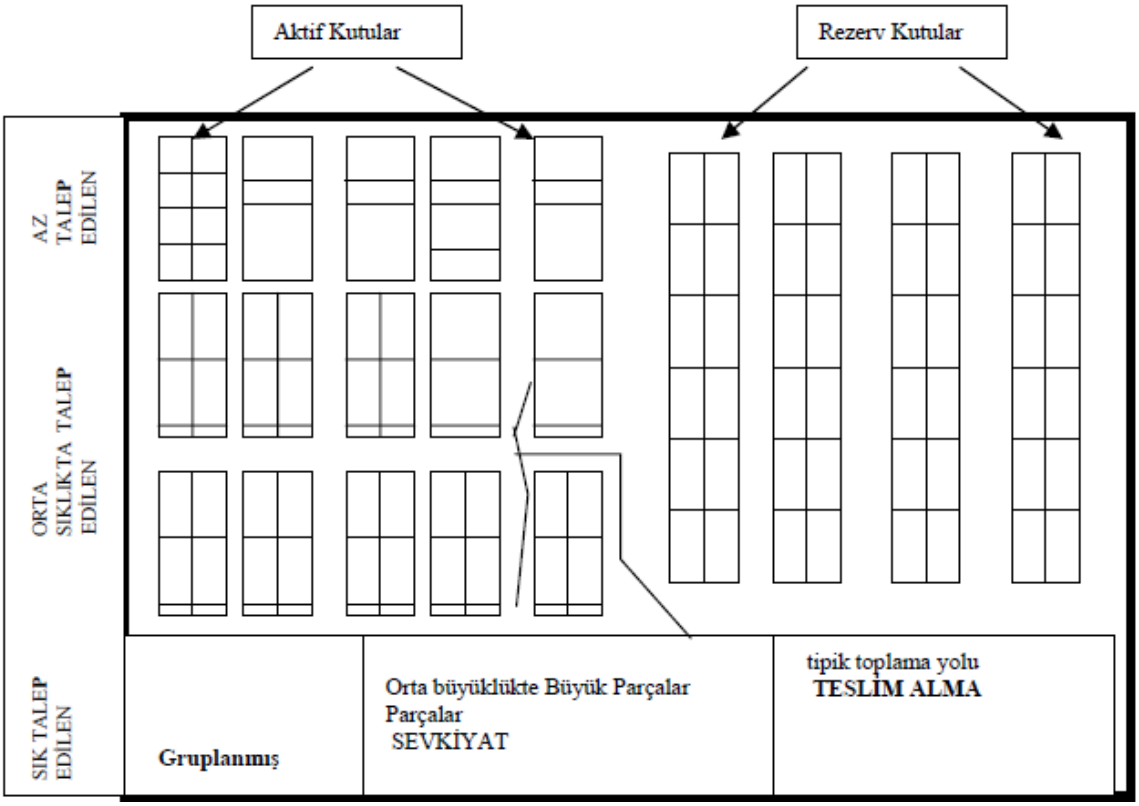
1980'lerin sonunda Toyota'nın Kuzey Amerika'daki yöneticileri müşteri talebine duyarlı şekilde cevap vermeyi amaçlayan çekme sisteminin depolama sürecine uyarlanması mantığını kavramışlardı. Toyota gibi tam anlamıyla yalın organizasyonda bile son aşamaları halen devam etmekte olan yıllar süren bir çalışma yapılmasını gerektirmiştir. Yalın kavramlarının depo sistemine uyarlanmasında, gerek yöneticiler gerekse çalışanların benimseme ve alışma süreçleri oldukça zaman almış bunun üzerine Toyota, çalışanlarını, yeni düşünce biçiminin kimsenin işini kaybetmesine neden olmayacağı konusunda ikna etmek zorunda kalmıştır. 1989 yılında başlayan çalışmalardaki ilk adım ambar kutularının ufaltılmasını ve parçaların büyüklüklerine ve talep edilme sıklıklarına göre yeniden yerleştirilmesini içermekteydi. En sık talep edilen parçaların stoklama ve toplama tutarlarının, başlangıç noktalarına yerleştirilmeleri sağlanarak koridor uzunlukları önemli ölçüde kısaltıldı. Yapılan bu çalışmaların sonuçları Şekil 1.5 ve Şekil 1.6'da tipik bir depo yerleşim planı olarak gösterilmiştir. Bu örnekte ambar kutularının küçültülmesi ve yerleşimlerinin yeniden düzenlenmesi ile tipik bir toplama yolunun çok daha kısalmış olduğu dikkat çekmektedir. Ancak stokların yenilenmesi için verilen sipariş miktarlarının değişmemesi nedeniyle belli bir parça için elde bulundurulan stok miktarında değişme olmamıştır. Ekstra stoklar deponun rezerv alanında stoklanarak gerektiği zaman aktif kutulara alınmaktadır (Womack ve Jones, 2003, 101).



Şekil 4: Yalın Düşünce Öncesi Toyota Deposu

Kaynak: Womack, James P., Jones, Daniel T. (2003), Yalın Düşünce, Acar N., Birgün S. (Çevirenler), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.102.

1990 yılının sonunda başlayan sonraki adımda, iş gününü on iki dakikalık devinimlere bölerek, standart iş ve görsel kontrol kavramları uygulanmaya başlanmıştır. Bu uzunluktaki bir aralığın, bir el arabasını yüklemek ya da boşaltmak üzere ambar kutularına yapılan bir turda yürüme mesafesi ile el arabasının büyüklüğü arasında en iyi sonucu veren değer olduğu saptanmıştı. Her çevrim boyunca, her çalışanın parça büyüklüğüne başlı olarak farklı sayıda hattı stoklaması ya da toplaması beklenmekteydi. Örneğin, on iki dakikalık bir toplama çeviriminde bir çalışan küçük parçalardan otuz, orta büyüklükteki parçalardan parçalardan yirmi, büyük parçalardan on iki hat toplayabilecekti (Womack ve Jones, 2003, 100-101).



Şekil 5: Yalın Düşünce Sonrası Toyota Deposu

Kaynak: Womack, James P., Jones, Daniel T. (2003), Yalın Düşünce, Acar N., Birgün S. (Çevirenler), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.102.

Yukarıdaki şekil 4 ve şekil 5'te görüleceği üzere, Toyota firması üretimi yalın yönetim model üzerine inşa etmiştir. Toyota, bu şekilde, organizasyon içinde, bütün çalışanlarını yönlendirmekte ve gereksiz çalışmaya sebebiyet vermemektedir. Koridorlar kısaltılmış, sık sipariş edilen ürünler ön kısımlara yani başlangıç noktasına alınmış ve gruplandırılmış, orta sıklıkta talep edilen ürünler orta kısımda gruplandırılmış ve daha az sipariş edilen ürünler daha gerilere stoklanmıştır. Öte yandan rezerv ürünler başka bir depoda stoklanmış gerek görüldüğünde aktif kullanılan depoya alınmaya başlanmıştır.

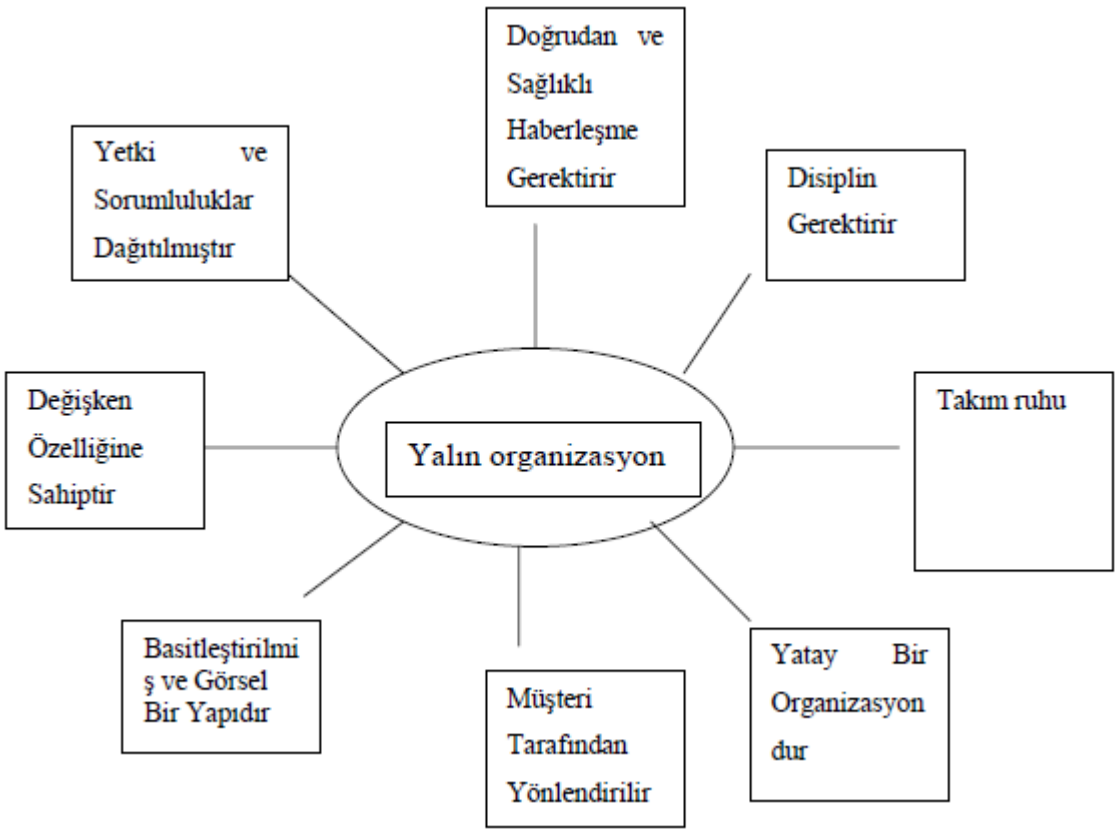
Mal kabul ve sevk alanlarının ortasına yerleştirilen bir süreç izleme panosuyla da, herkesin tamamlanacak çevrim sayısını ve kalan zamanı sürekli izlemesi sağlanmıştı. Bu amaçla, her çalışana belirli bir renkte bir deste renkli manyetik kart verilmiş ve her çevrimin tamamlanasının ardından süreç izleme panosu üzerindeki uygun kareye bir kart yerleştirilmesi istenmişti. Ekipteki herkesin işin nasıl ilerlediğini tam anlamıyla görmesini sağlayan bu uygulama, aynı zamanda insanların birbirleriyle fazla temas

halinde olmadan çalıştıkları depo ortamındaki görsel kontrol için de çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır. Süreç izleme panosu, unvanları ekip şefi olarak değişen nezaretçilerin ekiplerine nezaret etme ihtiyacını da ortadan kaldırmıştı. Bunun yerine herkes panoya bakabilir, bir çalışanın geride kaldığını görebilir ve kendi görevini tamamladıktan sonra ona yardım edebilirdi (Womack ve Jones, 2003, 101-102).

1.4.3.5. Mükemmellik Prensibi

Mükemmellik ise yalın düşünceyi oluşturan ilkelerin sonuncusudur. Organizasyonlar "değeri" tanımlayarak, "değer akımının" bütününü belirleyerek, ürün bazında değer yaratan süreçlerin sürekli akmasını ve müşterilerin değeri şirketten "çekmesini" sağladıklarında personeller bir taraftan ürünleri müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına göre, diğer taraftan iş yükleri, süre, maliyet ve hataları minumuma indirme aşamalarının sonunun olmadığını görmeye başlarlar. Bu noktada da kusursuzluk hayalî kavram olmaktan çıkarak yaklaşılabilir hatta ulaşılabilir bir hedef olarak görülmeye başlar. Mükemmelliğin en önemli sırrı şeffaflıktır. Yalın olan bir sistemde herkes (fason imalatçılar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar) her şeyi bütünüyle görebildiği için, değer yaratmanın daha iyi yollarını bulmaları kolaydır. Ayrıca sistem, iyileştirmeleri gerçekleştiren personellere çoğunlukla anlık olumlu geri bildirim sağlamaktadır. Bu özellik yalın iş ortamlarını hız kazandıran en temel unsurlardandır. Belirli bir faaliyeti yalınlaştırmak üzere yapılan iyileştirme çalışmaları ne kadar tekrarlanırsa tekrarlansın çalışanlar her seferinde emeği, zamanı alanı ve hataları azaltarak mudayı önleyecek yeni yollar bulabilirler. İyileştirme çalışmaları tekrarlandıkça söz konusu faaliyetler giderek daha esnek ve müşterinin çekmesine daha duyarlı bir yapı kazanır. Örneğin; Freudenberg, Indıana, Ligonier tesisindeki ilk kaizen uygulamaları çerçevesinde titreşim azaltıcılarının imalat sürecinin yeniden düzenleme çalışmalarını tamamladığında, işgücü verimliliğinde %56'lık bir artış ile alan kullanımında %13'lük bir azalma elde edilmiştir. Ancak onu izleyen üç yıl içinde aynı etkinliğe beş kez, üç günlük kaizen çalışması uygulandığında, işgücü üretkenliğinde %99'luk bir artış ile alan kullanımında %48'lik bir azalma daha sağlanmıştır. Bu sonuçlar ilk anda mantığa aykırı görünebilir. Çünkü her türlü çabada getirilerin giderek azalan eğilim göstermesi beklenmektedir. Kaizen çalışmalarının de bir bedeli vardır, israfın (mudanın) tamamen kaldırılması anlamında mükemmelliğe ulaşmak kesinlikle olanaksız gözükmektedir (Düren, 2002, 91).

Mükemmelliğe ulaşmanın yolu, radikal yoldan ilerleyip başlangıçtan bitişe kadar tüm şirketleri kapsayan değer akımının bütününe yönelik kaikaku uygulamasının yapılmasıdır. Bu konuda otomotiv sanayisinde kullanılan araba camlarının üretilmesi ilginç bir örnektir. Araba ve kamyonlarda kullanılan sabit camların üretim adımları tüm üretici firmalar itibariyle oldukça büyük benzerlikler göstermektedir. İlk aşama silisin eritilerek içinde sıvı kalay bulunan tanka akıtılmasını içeren devasa yüzdürme tezgâhından oluşur. Bu tezgâhtan çekilen cam levhalar kesilerek soğumaya bırakılır. Kullanılan yüzdürme tezgâhının boyutları ve partiler arası tutarlılık sağlam problemi nedeniyle, büyük parti üretimi yapılmaktadır. Daha sonra cam imalatçısı camı son şeklini verecek şekilde keser. Bir araç vasıtasıyla camları kendi gelen ürün stok alanından alarak her parçayı ayrı ayrı kalıplama tezgâhına yerleştirir. İki yüzey arasında su geçirmezliğin sağlanması amacı ile bir takım işlemlere tabi tutulur ve son olarak camlar arabalara takılmak üzere otomobil montaj tesislerine gönderilir. Şekil 5'ten tüm bu adımları görmekteyiz (Düren, 2002, 98).



Şekil 6: Yalın Organizasyon Modeli.

Kaynak: Womack, James P., Jones, Daniel T. (2003), Yalın Düşünce, Acar N., Birgün S. (Çevirenler), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.102.

Yukarıdaki şekil 6'da görüleceği üzere, yalın organizasyon, bazı faktörler gerektirmektedir. Bu faktörler, işletmenin verimliliğini artıracak ve kapasite kullanımı atıl bırakmayacaktır. Yalın organizasyonda, yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır, tepe yöneticiden en alt çalışanına herkesin yetki ve sorumluluğu belirlenmiş olup takım ruhu ile görevlerini eksiksiz yerine getirir. Yalın organizasyon, değişken özelliklere sahip, basitleştirilmiş görsel bir yapıdır. Doğrudan ve sağlıklı bir haberleşme gerektirir, disiplin gerektirir. Müşteri tarafından yönlendirilen yatay bir organizasyondur.

İKİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE SÜRECİ

2.1. Yalın Yönetim Felsefesi

Yalın yönetimin felsefesi "daha azla daha çok yapmak" olarak tarif edilebilir. Daha az personel, sermaye, enerji, zaman kullanarak daha çok kar, ciro, ürün çeşitlemesi, kalite, müşteri tatmini ve esneklik elde edilmesidir. İşletme yapılarını inceltmeyi hedefleyen yalın yönetim felsefesi, beş yönlü bir yaklaşım üzerine kuruludur (Düren, 2002, 84):

- Geleceği öngörme yaklaşımı
- Duyarlılık yaklaşımı
- Global (bütüncül) yaklaşım
- Dinamik yaklaşım
- Tutumluluk (ekonomik olma) yaklaşımı

Yalın yönetim organizasyonun tüm girdileri ile ilgilenir ve onu rekabet ortamında yönetim ihtiyaçları ile ilgilenir. Yalın yönetim çoklu üretim yönetimlerinin süreçlerine dâhil olur. Yalın yönetim yalın düşüncenin temelinde yatan ve ortaya çıkış dayanaklarındaki sebepler gibi çok çeşitlenen müşteri istekleri ve kıt kaynaklarla mücadele ederek en verimli noktaya ulaşmayı hedefler. Yalın yönetim felsefesini şekil ile anlayabiliriz.

Şekil 7: Yalın Yönetim Felsefesi

Kaynak: Yaman, Ö. (2007), Örgütlerde Yalın Yönetim: Bir Alan Araştırması, İnönü Üniversitesi, Malatya, s.695.

Yukarıdaki şekil 7'de görüleceği üzere yalın yönetim çok basit ve sade bir tanım olmasına karşın uygun bir uygulama planı, eğitimi, alt yapısının oluşturulması, süreçlere odaklanılması, müşteri bilinci, organizasyon yapısının tekrar gözden geçirilmesi, sürekli iyileştirme, kesintisiz akış, ücret yapısının değiştirilmesi, tedarikçilerin rehabilite edilmesi gibi çok zor ve radikal değişimleri gündeme getirecek komplike bir sistemdir.

İşletmeleri yalın yönetime iten bazı etkenler vardır. Bunlardan birincisi personel maliyetlerini minimuma indirmektir. İkincisi yalın yönetim şirketleri zamanla yarışır bir hale gelmekteler. Bu şirketler devamlı olarak kendilerini gözden geçirirler böylece işletmelerinde olan ne varsa daha hızlı ve çabuk olacaktır. Ürün ve hizmetlerini hep müşteri odaklı gerçekleştireceklerdir. Yalın yönetim ile gelen yeni hususlardan biri de merkezi yönetimden ziyade takımlara ayrılmış yönetim sergilenecektir. Yalın yönetim ile bir miktar da olsa özgürlük adına kazanımlar olacaktır. Yalın yönetim organizasyondaki tüm aktörlerin katılımını gerektirir. Değişim sadece orta seviyede çalışanları kapsamaz aynı zamanda üst yönetimin de katılımını gerektirir. Üst yöneticilerin bu değişimde ilk yapacakları şey olarak vizyon geliştirmeleri ve organizasyona ilham verecek bir husus geliştirmeleri gerekir. İkinci olarak çalışanları motive etmeleri gerekir. Üçüncü olarak da organizasyon kültürünü gelişim ve öğrenmeye açık hale getirmeleri gerekir. Dördüncü olarak üst yöneticiler ilk üç maddeyi öyle birleştirmeleri gerekir ki alt çalışanlar kendilerini hiç boşlukta hissetmemeleri gerekir (Yaman, 2007, 75).

Yalın yönetim ve geleneksel yönetim karşılaştırılması aşağıdaki tablo ile gösterilebilir.

Tablo 1: Yalın ve Geleneksel Örgüt Karşılaştırması

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

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

Yukarıdaki tablo 1'de de görüleceği üzere, yalın yönetime dönüşümü sağlayabilmek için temel esasları öğrenmek ve firma içerisinde uygulamaya geçmesini sağlamak gereklidir. Bunun için yalın düşüncenin İlkeleri, nasıl uygulamaya alınacağı, yönetim anlayışı nasıl olması gerektiği, yalın yönetim modelinin unsurları, geçiş planı ve aşamaları gibi konular açıklığa kavuşturulmalıdır. Yalın düşünce felsefesi bazı prensipler ve kurallar önerir, prensipler ve kurallar organizasyon için değer oluştururken etkinliği en yüksek seviyeye getirir. Yalın düşünce felsefesinin prensipleri bütün organizasyon için anahtar konumdadır ve organizasyonun bütün yapısını etkiler.

Yalın düşünce sistemi aynı zamanda üretim ve yönetimsel kaynaklarda da israfın engellenmesine yardımcı olur. Bu düşünce sistemini tüm organizasyona yayılmasını sağlayarak bütün işgörenlerin, özellikle değer katan işlere yönelmesini sağlar. Böylelikle sadece yönetimsel faaliyetlerinizle bile piyasadaki duruşunuz daha farklı ve başarılı olacak ve rakiplerinize üstünlük sağlamanıza yardımcı olacaktır.

2.2. Yalın Yönetimin Önemi

Günümüzde aşırı küresel hareketlenmeler işletmelerin rekabetini artırmakta ve müşterilerin giderek artan taleplerini karşılamakta çok zorlanmaktadırlar. Müşterileri gerek bireysel tüketici gerekse bir başka üretici/satıcı şirket olsun, firmalar varlıklarını devan ettirebilmek için müşterilerinin kaliteli, ucuz fiyat ve en teslimat beklentilerini hızlı şekilde karşılayabilmek, daha çok çeşit üründen daha ufak miktarlarda verilen ve anında değiştirilen siparişlere uymak zorundadır. Varılan noktada belirli olan birkaç çeşit ürün ile pazardaki farklı ihtiyaçları karşılayabilmek de mümkün değildir. Satış alanının genişletilmesi için giderek bireysel taleplere yönelik özel ürünlerin çıkarılması ve düşük maliyetle hızlı bir şekilde yapılabilmesi gerekir. Ürüne yönelik kalite artık milyonda hata derecesi ile ölçülmekte ve genellikle uluslararası düzenlemelerle belirlenmektedir. Bu kalite kriterleri kontrol ve tamir yöntemi ile karşılanamaz. Tasarım aşamasından başlayarak bütün sistemi "ilk defada doğru üretecek hale getirebilmek gerekir. Süre gelen rekabet sebebiyle fiyatlar sürekli düşüştedir. Fiyat indirimi yaparak rekabette öne geçmeye çalışmak maliyetin azaltılması söz konusu olmadığı sürece sürdürülemez. Ticari kurumun gereken kârı elde edebilmesi sadece maliyetlerin kontrol altında tutulması ile mümkündür. Küresel etkileşim sonucunda artan belirsizlik çelişki uzun vadeyi doğru şekilde tahmin edebilmeyi çok daha zor hale getirmiştir. Yapılmakta olan işleri minumum zamanda paraya dönüştürmek gerekmektedir. Bu ancak "toplam akış süresi" denilen; bir görüşün somut ürüne yönelik tasarımın, bir malzemenin bitirilmiş ürüne dönüşerek müşteriye teslim edilmesi ve ödemenin alınması için geçen zamanın radikal ölçüde azaltılması ile mümkündür. Yöneticilerin şikâyetçi olmaktan vazgeçip iş aşamalarına dönüp bakması, iş aşamalarını disiplinle yönetmesi gerekir **(**Kulaç, http://www.lean.org.tr/yalin-uretim-felsefesi Erişim Tarihi: 17.03.2015).

Yalın yönetim öncelikle herkesin “sistemin bütününü” görünmesini sağlayacabilecek ortak bir dil oluşturur ve sistemin tümünde iyileştirmeler yapar. Bu nokta şirket sınırlarını

aşan tüm tedarik zinciri göz önüne alındığında daha fazla öneme sahip olur. Yalın Yönetimin amacı; müşterinin talep ettiği ürünleri, müşterinin talep ettiği sürede, daha az kaynak ile üretebilmek ve müşteri için önem taşıyan etkinliklere odaklanabilmektir **(**Kulaç, http://www.lean.org.tr/yalin-uretim-felsefesi Erişim Tarihi: 17.03.2015).

İşletmelerde yalın yönetimin uygulanması ile personelin uzmanlıkları (deneyimleri) artar. Mevcut vizyonun, misyonun ve amacın gelişmesine yönelik sistemli stratejiler gelişir. Müşteri değerini düzenleyen verilerde artış olur. Bu gelişmeler listelenip yönetici ve işgörenlerle paylaşılırsa işletme genelinde motivasyon artar.

Yalın Yönetim, sermaye kaynaklarının en az düzeyde kullanılmasını, gerçek talep doğrultusunda bir ürünün üretilmesini sağlar. Bundan dolayı kısa zamanda ve minimum maliyete uygun kalitede karşılanmasını sağlar. Üretim sisteminin müşteri talebine göre olması istendiğinden, klasik yönetim sistemini uygulayan büyük ölçekli firmalarda uygulanamayacağı söylenebilir. Fakat yalın yönetim büyük ölçekli firmalar için de uygun bir yöntemdir.

2 3. Yalın Yönetimin Özellikleri ve İlkeleri

Yalın yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Tikici, 1996, 173):

1. "Firma sadece gerçek işler ile ilgilenmeli, uzmanlığı dışında olan işler ile ilgilenmemelidir.

2. Gerçek işlerin dışında kalan işler, bu alanda uzmanlaşmış olan firmalardan hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır.

3. Firmalarda her birim kendi kendini yönetmeli ara yönetime ve hiyerarşiye izin verilmemelidir.

4. "Yetki=Sorumluluk=Yetkinlik", denklemi her bölümde gerçekleşmeli, hesabın sorumluluk başında verilmesi gerekmektedir.

5. İşi gerçekleştiren kişi o konuda en çok bilgi ve yetkinliğe sahip olan kişidir. Bu sebeple aslında bütün yetkiler işleri gerçekten yapanlardadır. Yetkinin en alt kademede oluşması "sıfır hiyerarşi" diye de olarakta tanımlanabilir. Ayrıca yassı örgütlenmeyi sağlar.

6. İşleri yapan kişiler yaptıkları işte en yetkili kişiler oldukları için, yöneticilerin asıl görevleride yönerge vermekten öte, kişilere önderlik etmeye dönüşür. Yönetici, işleri yönetmez, çalışanları yönlendirir, gelişmelerini sağlar, uyum içinde etkin ve verimli çalışan bir şirket olmasını hedefler.

7. Yöneticilerin diğer görevi de varolan işlere yenilerinin de eklenmesini sağlamaktır. Bu durumda firma dışında gelişen olayları izler, içeride yaratılan kuvvet sonucunda dışarıda oluşan fırsatları değerlendirmeye imkân sağlamış olur.

8. Bölümlerin genel hedefi değer yaratmaktır. Bu değerin ölçütü de kardır. Başka bir deyişle firma bir çeşit kar merkezi topluluğu sayılır.

9. Deger yaratma (kar üretme) amacının yetki ve sorumlulukla bağdaşabilmesi bölümlerin itina ile davranabilmesi ile mümkün olur."

Yalın düşüncenin uygulanmaya başlamasından sonra, ortaya çıkacak olan en önemli gelişmeler; tüketiciler için istedikleri ürünün tedarik sürelerinin düşmesi, üreticiler için fazla stok kullanımından kurtulma, daha verimli süreçlerin oluşması, bilgi ve belge yönetiminin gelişmesi, maliyetlerin düşmesi ve iş tekrarının azalmadır

Yalın düşüncenin Diğer faydaları; ekonomik iyileşmeler, rakiplere karşı rekabet avantajı kazanılması, hizmetlerin iyileştirilmesi, artan kalite ve azalan süreç standardizasyonudur. Bir diğer önemli fayda ise, işgörenler arasında bir yarış başlar. işgörenler işlerini daha kısa sürede yapmak için gizli bir yarışa girerler. Müşteriler sunulan mal ve ya hizmetten memnun kalırlar. Yalın düşünce işletmelere problem çözme konusunda farklı yollar gösterir. İşgöreleri destekler, kaliteli ve hızlı teslimat süreleri, ile rekabet avantajı kazanmalarını sağlar.

Bütün bu yararlar mal veya hizmet kalitesini yükselterek daha verimli bir çalışma ortamı olmasını sağlar. Bütün bu yalın düşünce teknikleri devam ettirilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır. Aşağıdaki Tabloda yalın sisteme geçişin faydaları özetlenmiştir.

Tablo 2: Yalın Sisteme Geçişin Faydaları

Yazar/Sektörü	Tanımladıkları Faydalar
Melton (2005)/ Üretim Sektörü	Müşteriler için tedarik sürelerinin düşmesi, daha az stok kullanımı, süreçlerin daha verimli hale gelmesi, bilgi yönetiminin gelişmesi, maliyetlerin azalması ve tekrarlanan işlerde azalma.
Sohal ve Egglestone (1994) Üretim Sektörü	Rekabet avantajı, finansal durumda iyileşme, hizmetlerde iyileşme, kalite artışı ve standartlaşmış işler.
Petersson ve Diğerleri (2010) Hizmet Sektörü	Çalışanlar arasında yarışma artmıştır, müşteri memnuniyeti artmıştır, yeni problem çözme teknikleri kazanılmıştır.
Westwood ve Diğerleri (2007) Sağlık Sektörü	Hasta akışları iyileşmektedir. Teşhis ve tedavi süresi hızlanmıştır. Kapasiteden en iyi şekilde yararlanılmaktadır. Maliyetler azalmıştır, israflar azalmıştır. Bekleme zamanları azalmıştır. Süreçte kalma süresi düşmüştür. Verimlilik artmıştır. Daha fazla hasta tedavi edebilecek durum oluşmuştur. Daha güvenli ve daha sorumlu servisler oluşmuştur. Süreçler ve kullanılan araçlar standartlaştırılmıştır. Çalışanların moralleri iyileşmiştir.
Massey ve Williams (2006) Sağlık Sektörü	Üst düzey yöneticiler aldıkları yalın eğitimle sürece daha çok vereceklerdir.

Kaynak: http://www.lanpdc.scot.nhs.uk/Resources/Lists/Publications/Attachments/3/Lean%20tools%20leaflet.pdf, 2008, Erişim Tarihi: 18.03.2015.

2.4. Yalın Yönetime Dönüşüm

Yalın dönüşümü gerçekleştirmek isteyen işletmeler, yalın işletmelerin yapısal kısımlarını taklit edebilmektedirler. Ancak gerekli olan örgütsel kültüre adapte olmakta zorlanabilmektedirler. Lillrank, uzaklığın sadece coğrafik olmadığını kültürel olduğunu söyler. Bu hem coğrafik hem de kültürel uzaklık yanlış anlaşılmalara, eksik bilgiye ve kavramların doğru şekilde tanımlanmamasına yol açabilir. Lillrank bunu Elektriğin taşınmasına benzetir. Elektrik çıktığı santralden varacağı yere kadar bir takım voltaj kayıplarına uğrar. Yalın yönetim de, orijini olan Japonya'dan diğer ülkelere giderken bir takım kayıplara uğrayabilir. Bu yüzden yalın dönüşümü gerçekleştirirken yalın yönetime

ilişkin bir takım bilgiler, gidilip ya kaynağından öğrenilmeli ya da kaynağında bu işlemi uygulamış olan insanlar işletmeye getirilmelidir (Hicks, 2007, 204).

Yalın dönüşümü başarmak için en kritik nokta mudayı (israfı) anlamaktır Yalın Yönetimi uygulamaya başlayan işletmeler, değer akımlarını, labirentler oluşturan muda bataklığından çıkarıp, hızla akan değerin müşteri tarafından önce tanımlanıp sonra çekildiği sistemlere çevirmelidir. Yalınlaşmak sadece üretim alanında belli olan bazı teknikleri kullanarak başarı sağlanamaz. Bütün sistem yapılan israfları yok etmek ve değeri büyütmeye yönelik hedefi desteklemelidir. Halbuki varolan durumda bir çok kural, sistem ve kültür yalınlaşma sürecine engel olmaktadır. Örneğin stokların en aza indirilmesi klasik muhasebe sistemine varlıkların azalması şeklinde yansımaktadır, bireysel bazda etkinliğe dayalı performans ölçümü ekstre üretime yol açar, tedarikçiler kader ortakları değil kâr aktarımı yapılacak birer kaynak olarak görülmektedir. Bu tarz anlayışlar yalın dönüşüme engeldir (http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp**,** Yalın Düşüncenin Gelişimi, Erişim Tarihi: 20.03.2015).

Yalın yönetimin uygulandığı bir işletmede, yönetim, satış, pazarlama, satın alma, ar-ge, muhasebe ve insan kaynakları gibi tüm departmanlar birbiri ile sürekli iletişim halinde çalışmalı ve bilgilerin hızla aktarılması ilkesini uygulamaları gerekir. Başarılı bir dönüşüm yapmak için, organizasyonun bütün kısımlarının düşünmek gerekir.

Aşağıdaki bu dönüşüm süreci anlatılmaktadır:

Tablo 3: Yalın Sıçrama Zaman Planı

AŞAMA	BELİRLİ ADIMLAR	SÜRE
Başlayın	Değişim ajanı bulun Yalın bilgiyi elde edin Bir kaldıraç bulun Değer akımlarını haritalayın Kaikau'ya (bir seferde büyük dönüşüm) başlayın Kapsamı genişletin	İlk altı ay
Yeni Bir Organizasyon Oluşturun	Ürün gruplar bazında reorganize olun Yalın fonksiyon yaratın Fazla işgücü için politika geliştirin Çapayı sürükleyenleri çıkartın "Mükemmellik" zihinsel modelini yavaş yavaş öğretin	Altı aydan ikinci yıla kadar
İş Sistemlerini Yerleştirin	Yalın muhasebeyi yerleştirin Ücretleri firma performansıyla ilişkilendirin Şeffaflığı uygulayın Politika yayılımını başlatın Yalın öğrenmeyi yerleştirin Doğru boyutlu araçları bulun	Üçüncü ve dördüncü yıllar
Dönüşümü Tamamlayın	Bu aşamaları tedarikçilerinize/müşterilerinize uygulayın Küresel strateji geliştirin Yukarıdan aşağıya inen iyileştirmelerden, aşağıdan yukarı çıkan iyileştirmelere geçin	Beşinci yıl

Kaynak: Womack, James P., Jones, Daniel T. (2003), Yalın Düşünce, Acar N., Birgün S. (Çevirenler), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.368.

2.5. Yalın Araçlar ve Teknikler

Yalın yönetimin temel stratejisi hızı ve kaliteyi arttırmak, akış süresini en aza indirerek maliyet, kalite ve teslimat performanslarını iyileştirmeyi hedeflemektedir. Bu amaç doğrultusunda, israfları ortadan kaldırmak zorunluluğu vardır. Üretimde israfların yok edilmesi gereklidir. Üretime yük olan bu israflardan kurtulmak için öncelikle bu israfların neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Üretimdeki bütün aktiviteler sınıflandırılırsa, israflar da göz önüne çıkmış olur. Buna göre örneğin; kalite kontrol yaklaşımları, stoklu çalışma, nakliyeler, beklemeler (sipariş hataları, arızalar ve başka nedenlerden kaynaklanan beklemeler vb.) sipariş fazlası üretim israftır.

2.5.1. 5S

İsmini Japonca da 5 kelimenin baş harfinden alır. Bu kelimeler; Seiri (Sınıflandır), Seiton (Sırala), Seiso (Sil), Seiketsu (Standartlaştır), Shitsuke (Sürdür). 5S'in amaçları; çalışılan ortamı iyileştirmek, personeller arasındaki iletişimi arttırmak, sıfır arıza, hata ve kaza limitlerini bulmak, katılım tam olamasını sağlamak, personellerin düşünce sistemlerini ve davranışlarını değiştirerek geliştirmek ve israfları azaltmaktır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır (Özveri, Çakır, 2012, 31).

- "Seiri (sınıflandırma): Süreçte ihtiyaç olanla olmayan birbirinden ayrılır.
- Seiton (Sırala): Süreç içinde gerekli olanlar için belirli yerler tanımlanır.
- Seiso (Sil): Çalışma alanının temiz tutularak verimli bir iş alanı haline getirilir.
- Seiketsu (Standartlaştır): İyi bir çalışma alanı sağlandıktan sonra bunun devamlılığının sağlanması tek seferlik bir olay olmasını önlemek için belirli kurallar koyarak kimin ne zaman ne yapması gerektiği belirlenir.
- Shitsuke (Sürdür): Daha önce yapılan 5S adımlarının devamlılığını ve kalıcılığını sağlamak için denetim yapılmalıdır."

Organizasyon için 5S de anlatılan tanımların amacı az hatada üretim yapmak, az israf, gecikme ve az iş kazası demektir. Birçok günübirlik problem bu teknilerin uygulanması sayesinde çözüme kavuşturulabilir.

Tablo 4: 5S Sistemi ve Amaçları

İŞLEM	ANLAMI	AMAÇLARI
Sınıflandırma	Gerekli, gereksiz ayırımı yapma. Gereksinim duymadığınız şeyden Kurtulma	• Kriterler saptamak ve gerekli olmayanları ortadan kaldırmak için bu kriterlere bağlı kalmak • Öncelikleri ve kullanım süresini belirlemek. • Kirlilik sebepleri ile uğraşabilmek. • Kaizen ve standartlaştırmayı bu temeller üzerine yapmak
SEITON Düzenleme	Her zaman, gereksinim duyulan şeye gereksinim duyulan kadar kısa zamanda ulaşabilme fırsatı sağlayan bir yerleşim plânı oluşturma	• Düzgün görünümlü bir iş yeri. • Verimli ve etkin plânlama ve yerleşim. • Malzeme bulunarak harcanan zamanı kazanarak verimliliği ve etkinliği arttırma.
SEISO Temizlik	Daha temiz bir çalışma ortamı için çöpü, pisliği ve yabancı maddeleri yok etme. Temiz bir çevre	• Gereksinimlere uygun olan bir temizlik düzeyi sıfır kirlilik gerçekleştirme. • Daha etkin ve verimli temizlik
SEIKETSU Standartlaştırma	İyi bir çevre düzeni yaratma ve kişisel açıdan malzemeleri düzenli, yerleşmiş ve temiz tutma.	• 5S' i desteklemek için yönetim standartları. • Olumsuzlukları ortaya çıkarmak için yönetim. • Renkle kodlandırma
SHITSUKE Disiplin	Bir eğitim problemi olarak yapılması gereken işlerin doğru şekilde gerçekleştirilmesi	• Uygun alışkanlıklar sağlama tam katılım sağlayan ve kuralları izleyen çalışmalar. • Günlük olarak iletişim ve geri bildirimin alışkanlık haline getirilmesi • Kişisel sorumluluk •İşe koşma.

Kaynak: MPM. (2004), Mess Eğitim Vakfı Yayınlanmamış Seminer Notları, s.1-35.

5S yaklaşımı, birçok işlemden oluşur. Sistemin başarısı, bütün bu işlemlerin herkes tarafından anlaşılabilir olmasını ve sürekli gözden geçirilmesini gerektirir. Yaklaşımın başarılı olabilmesi için gerekli olan diğer faktör; herkesin "Grup Çalışması Ruhu"na sahip olmasıdır. Her çalışan, yapılacak olan gelişim ve yeniliklerin önemini kavradığında, kurulan sistem daha sağlıklı işleyecektir (Çapan, 1993, 141).

Her firmada 5S uygulanabilir ve uygulandığı her firmayı başarıya götürür. Japonlar 5S'e bir devrimdir derler. 5S yaklaşımını uygulamak çok kolay ve önemsiz gibi görünse de işletmelere sağladığı doğrudan ve dolaylı birçok fayda vardır. Bu avantajları şöyle sıralamak mümkündür (Çapan, 1993, 143):

– "Değişim zamanının sıfırlanması, ürün çeşitliliğine olanak sağlar: İşletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için, değişim zamanını mümkün olduğu kadar azaltarak sıfıra yaklaştırmaları, değişim frekansını artırmaları ve böylece ürün çeşitliliğine daha fazla uyum sağlamaları gerekmektedir.

– Sıfır hatalı üretim, yüksek kalite sağlar: Hatalı üretimin, yanlış parça birleştirmekten, yanlış alet tablası kullanmaya dek pek çok nedeni olabilir. Organizasyon ve düzenlilik bu tür hataları önler ve üretim gereçlerinin temiz tutulması, araç-gereç kullanma yanlışlıklarını azaltır ve daha hızlı gereç devri sağlar.

– Sıfır israf, düşük maliyet sağlar: 5S uygulamasına geçilmeyen fabrika ve ofislerin israf depoları olduğu varsayılır. 5S uygulanması ile depolama için aşırı miktarda alan kullanımı, süreç içi ve ambar stokları, imalatı taşıyacak ekipmanı bekleme nedeni ile zaman israfı, gerekli aletlerin bulunmasındaki güçlükten doğan arama kaybı, etrafa düzensizce yığılmış teçhizat ve hammaddenin yol açtığı hareket israfı önlenecek ve böylece yalın üretim sisteminin temel ilkesinden biri olan 'sıfır israf' en iyi şekilde sağlanacaktır.

– Sıfır gecikme, zamanında teslimat sağlar: 5S'i uygulamayan işletmeler, problemleri ne kadar önlemeye çalışırlarsa çalışsınlar, sorun üretirler. İşçiler kusurlu ürünleri düzeltmeye çalışırken temin süreleri dolar. Zaman kaybettiren gereksiz hareketler, çok sayıda hatalar ve kusurlar gibi sorunlar karşısında teslimatı zamanı içinde karşılamak zordur ve bu sorunlar giderildiğinde teslimatlar zamanında yapılmaya başlar."

5S Uygulama Süreci 5S yaklaşımının, işletme içindeki temizlik ve düzenliliğin, işletme kültürünün bir parçası olduğunu savunur. Yaklaşım, bir kültür öğesi olarak gördüğü temizlik ve düzenliliğin, yine bir kültür birikimi olarak kazanılması gerektiğini ileri sürer. Dolayısıyla, uygulamanın yürütülmesi bir süreçtir. Üst yönetimin desteği ve işgörenlerin eğitim düzeyleri, bu sürecin uzunluğunu ya da kısalığını önemli ölçüde etkileyecektir. Bu açıdan, 5S uygulamalarını başlatacak kuruluşların, yerine getirmeleri gereken en önemli koşullar aşağıda sıralanmıştır (Eşit, 1998, 42):

– "5S uygulamalarına, üst yönetim liderlik yapmalıdır.

– Üst yönetim, 5S'in önem ve değerini tüm çalışanlarına duyurmalıdır.

– 5S'in baskıcı bir tutumla emir verilerek yürütülemeyeceği unutulmamalıdır.

– Sistemin sürekli olması sağlanmalıdır. Çünkü yılda bir kez yapılan "bahar temizliği" gibi uygulamalar, umulan yararlara ulaşılmasını engelleyeceğinden, son derece sakıncalıdır.

– 5S programı, gösteriş için değil, inanarak uygulanmalıdır.

– Tüm işgören, konu ile ilgili olarak sürekli eğitilmelidir."

Bununla birlikte 5S sistemindeki süreç aşağıdaki aşamaları kapsar (Sığırcı, 2001, 57):

- "Başlangıç kararının alınması

- Başlangıç eğitimi

- Kamera veya fotoğraf ile durum tespiti

- Planlama toplantısı

- Bilgi veya lojistik destek"

İşletmelerde yer alan ekipmanların sınıflandırılması şu şekildedir (Barutçugil, 1998, 169):

- "İşlem makineleri ve Teçhizatı: Özel ve genel amaçlı makineleri kapsar.

- Hammadde ve Mamul Taşıma Araçları: Asılı yükleri kaldırım, indirme, taşıma için kullanılan vinçler ve kancalar, yükleri belirli bir yol üzerinde taşıyan konveyörler, raylar üzerinde yürüyen vagonlar ve el arabaları gibi araçları kapsar.

- Enerji Üretim ve Nakil Araçları: İşletmelerde makinelerin çalışması, işlemlerin yürütülmesi, ısıtma, aydınlatma ve birçok alanda ihtiyaç duyulan enerjinin üretilmesini kapsayan ekipmanlardır.

- Havalandırma ve Aydınlatma Tesisleri: İşletmelerde, ısıtma ve soğutmanın yanı sıra, rutubetin giderilmesi, kuru havanın nemlendirilmesi, havadaki toz ve kirin temizlenmesi ve ışıklandırmanın sağlanmasında yer alan ekipmanları içerir.

- Diğer Yardımcı Tesisler: Su, basınçlı hava, gaz tesisleri ve atıkları imha veya değerlendirme ekipmanları yer almaktadır."

Bir işyerinde, boşa zaman harcanan işlerden birisi de gelişigüzel ve nereye bırakıldığı bilinmeyen malzemeyi aramaktır. Arama işleminde yitirilen zaman strese yol açamaktadır. Bu durumda çalışma verimi önemli ölçüde düşüş gösterir. Aynı zamanda koridorlara, geçiş yerlerine ve çalışma sahalarına, uygunsuz şekilde malzeme ve ekipman bırakılması ya da stoklanması, önemli oranda verimlilik kaybına neden olur. Tüm bu problemlerin ortadan kaldırılmasına ve zaman kayıplarını ortadan kaldırarak işletme verimine en iyi destek olabilecek ikinci 5S kuralı ise düzenlemedir. Rahat bir çalışma ortamının vazgeçilmez bir öğesi olan düzenleme, iyi bir sınıflama işlemi yapılmış malzeme veya ekipmanların kolaylıkla kullanılabilecek şekilde yerleştirilmesi ve herkes tarafından kolayca bulunup yerine koyulabilecek şekilde etiketlenmesidir. Düzenliliğin uygulanması ile giderilebilecek kayıp ve problemlere ilişkin örnekler aşağıda sıralanmaktadır (Barutçugil, 1998, 181):

– "Hareket kaybı: Bir arabayı bulmak için gönderilen elemanın onu bulamaması.

– Arama kaybı: Gerekli olan aletin bulunduğu çekmecenin anahtarını kimsenin bulamaması.

– İnsan enerjisinin kaybı: İhtiyaç duyulan bir mastarı yarım saat arayıp bulamayan işçinin vazgeçmesi.

– Malzeme sayısı fazlalığından kaynaklanan kayıp: Çekmecelerin kalem, işaretleyici gibi malzemelerle ağzına kadar dolu olması.

– Yanlış malzemeden kaynaklanan kayıplar: Operatöre bilgi vermeden iki farklı parçanın yerinin değiştirilmesi ve farkında olmadan yanlış parçanın alınarak üretimde kullanılması.

– Tehlikeli koşullardan kaynaklanan kayıplar: Koridor üzerinde bırakılan bir kutu malzemenin, oradan geçen bir kişi tarafından devrilmesi ve kişinin yararlanması."

Düzenleme yapılırken şunlara dikkat edilmelidir:

– "Her şeyin bir adı olmalı, herkes bunu aynı ad ile tanımalıdır,

– Her şeyin bir yeri belirli bir yeri olmalı, herkes gerektiğinde oradan almalı ve işi bitince aynı yerine koymalıdır,

– Ambarda, her şeyin bulunduğu raf ve gözlere numara konulmalıdır.

– Aranılan her şeyi 30 saniyede bulunabilmeli ve işi bitince tekrar 30 saniyede yerine konulabilmelidir,

– Gereksiz raf ve masa olmamalıdır,

– Rafların altı temizlenebilecek şekilde açık bırakılmalıdır,

– Kablo ve kablo taşıyıcıları belli bir yükseklikten geçmelidir,

– Hava kanalları ve boruları belirli yükseklikte olmalıdır,

– Tek anahtar ve takım kullanma ihtiyacı minumuma indirilip, İngiliz ve boru anahtarı gibi kombine takımlar kullanılmalıdır,

– Önemli olan yer ve makinelerin yanına ihtiyaç olan anahtar ve takımlar asılmalıdır. Bu araçlar her an kullanıma hazır halde tutulmalıdır,

– Makinelerin yanına temizlemek için toz alma bezi konulacak bir yer yapılmalıdır,

– Duyuru panolarına asılan ilân ve duyuruların; ilân edildiği ve indirileceği tarih, ayrıca sorumlu olan kişinin kimliği yazılı olmalıdır,

– Duyuru ve ilânların üst kenarı aynı hizada, kenarları pano çerçevesine paralel olmalıdır.”

Temizlik, ilk bakışta çok basit gibi algılanabilir. Ancak çalışma başlatıldığında hiç de öyle olmadığı anlaşılacaktır. Temizlikte, iki önemli adım vardır. Bunlar (Barutçugil, 1998, 195):

1. “Genel kirlenme sebeplerinin araştırılması ve çalışma sahasının (çevrenin) temizliğinin yapılması

2. Ekipmandaki kirlenme ve bozulma nedenlerinin araştırılması ve periyodik kontrollerin yapılarak, gerekli düzeltici önlemlerin alınmasının sağlanması.”

Bir çalışma ortamında; toz, talaş, yağ ve daha birçok kirliliğe yol açan kaynağın birikmesi, ürün kalitesinin bozulmasına ve iş kazalarının artmasına neden olur. Dolayısıyla, ortaya çıkacak iş kaybı ve ek işçilik de, çalışma verimini düşürecektir. Bu nedenle, temizlik hedeflerini belirlemede, bazı detayları da göz önünde bulundurmak gerekebilecektir. Genel olarak, uygulamada, hijyenik açıdan dikkat edilecek detay noktaları, şu şekilde belirtmek mümkündür (Sarıçoban, 2006, 80):

– “Zemin çatlaklarında, duvar köşelerinde ve sütun etrafında bulunan kirlerin, titizlikle süpürülüp süpürülmediği kontrol edilmelidir

– Duvar, pencere ve kapı üzerindeki kir ve tozlar alınmalıdır

– Tüm yüzeyler üzerindeki; kir, atık, yağ, toz, pas, talaş, kum, boya ve diğer yabancı maddelerin olmaması sağlanmalıdır.

– Kiri ortadan kaldırmak için, süpürmek yetersiz kalıyorsa, ayrıca bir temizlik malzemesi kullanılmalıdır.”

Standartlaştırma, ilk üç S’in firma ve zaman içerisinde yok olmasını engellemek için gerçekleştirilen çalışmaların metodunu içermektedir. Standartlaştırmada amaç, sınıflandırma, düzenleme ve temizlik süreçlerinde elde edilen kazanımların muhafaza edilmesidir. Standartlaştırma aşamasında sınıflandırma, düzenleme ve temizlikten sonra varılan çizginin sürdürülmesi için gerekli sistemler oluşturulur. Bu sistemler, belirli kural ve şartlara bağlanarak tekdüze hâle getirilir. Bu kurallar ve şartlar ise, şekil, tablo, grafik

gibi uyarı ve bilgilendirme işaretleriyle desteklenerek işletme içinde en uygun yerlere asılır. Sonucunda ise ilk 3S' i korumaya yönelik konulmuş kurallar, tüm çalışanlara aktarılarak, bu kurallara uygun davranışlar alışkanlık haline gelir.

Standartlaştırmanın amaçları şöyledir (Barutçugil, 1998, 213):

– "Önceki aşamaların konrolünü sağlar.

– Önceki aşamalara yönelik hataların saptanmasını ve iyileştirilmesini kolaylaştırır.

– Sık sık gözlem ve ölçüm yapılmasını sağlar.

– Standartlar ve kontrol listeleri oluşturulmasını sağlar.

– Düzeltme projelerini yaygınlaştırır.

– Gelinen noktanın ne derecede olduğunun ölçümlenmesini sağlar"

Disiplin kavramını işletmede tam anlamıyla uygulamak için tüm çalışanları bu konuda eğitmek şarttır. Bu anlamda eğitim ve disiplin uygulama aşamaları şöyle sıralanmıştır (Barutçugil, 1998, 312):

– "Eğitim ve Disiplin için plan yapılması.

– Yapılacak plan için yönetimin destek olacağından emin olunulması ve gerekli iyileştirmelerin yapılması.

– Alan yerlan herkesin 5S standartları ve amaçları hakkında eğitilmesi.

– Bir 5S iletişim tahtasının oluşturulması ve sürdürülmesi.

– Gerekli olan diğer iletişim araç-gereçlerin oluşturulması ve sürdürülmesi.

– 5 Dakika 5S ve haftalık 5S faaliyetleri ile 5S faaliyetlerinin günlük görev haline getirilmesi.

– Bütün standartları açıkça yapabilmek için standartların ve görsel metotların geliştirilmesine devam edilmesi."

5S, yiyecekten güvenlik sistemlerine kadar, birçok sektör içerisinde kaliteye doğru atılan adımlarda önemli bir basamak olarak kullanılmaktadır. Bundan da öte, bir alışkanlık olarak bu firmaların bünyesine enjekte olmuştur. 5S'i sadece bir organizasyon aracı görmekten ziyade onu iş yerinin temel felsefelerinden biri olarak adapte etmek şirketin büyük yararına olacaktır. Çünkü 5S Japonlar tarafından da atfedildiği gibi kaliteyi merkezine alıp onu devamlı arttırmayı hedefleyen bir yaşam felsefesidir. 5S'in gerçek faydaları onun sürekli bir şirket felsefesi olarak benimsendiğinde görülecektir. Bu şekilde sadece düzen konusunda değil, çalışan ilişkileri konusunda da gelişme sağlanıp şirket geleceği için daha emin adımlar atılacaktır. Çünkü bu organizasyonda herkesin işin yürütülmesiyle ilgili her şeyi bilmesinden ötürü şeffaflık yaratılmış olacaktır ve herkesin gelişime ve sorunlara yönelik fikirlerinin alınmasından ötürü daha güvenilir bir ortam oluşacaktır (Barutçugil, 1998, 181).

2.5.2. Kanban Sistemi

Tam Zamanında Üretim'in gereklerinden birincisi iş merkezlerinin ne zaman ve ne miktarda parça üretecekleri konusunda bilgi sağlanmasıdır. Geleneksel üretim sistemlerinde bu gereksinim, hazırlanmış iş emirlerinin tüm iş merkezlerine gönderilmesi yolu ile karşılanır. İtme Üretim Kontrol Sistemi her iş merkezinin bir sonraki işlemin parçayı ele alıp almayacağını düşünmeksizin parçaları sonraki iş merkezine göndermesi mantığına dayanır. Bu da genellikle stok birikimlerine neden olmaktadır. Buna karşın 1953 yılında Taichi Ohno tarafından Toyota Motor Şirketi'nde Çekme Üretim Kontrol Sistemi, uygulanmaya başlamıştır. Taichi Ohno, Amerika'da yer alan süpermarketlerdeki malzeme akışından yararlanarak bu sistemi geliştirmiştir. Kanban ile üretim son etaptaki miktar ile başlatılır. Her ara etaptaki bir sonraki sistem bir önceki sistemin müşterisidir. Bu şekilde de sistem kendi kendini kontrol edebilen bir mekanizma olarak çalışan bir çevrim halini alır (Demirkır, 2008, 46).

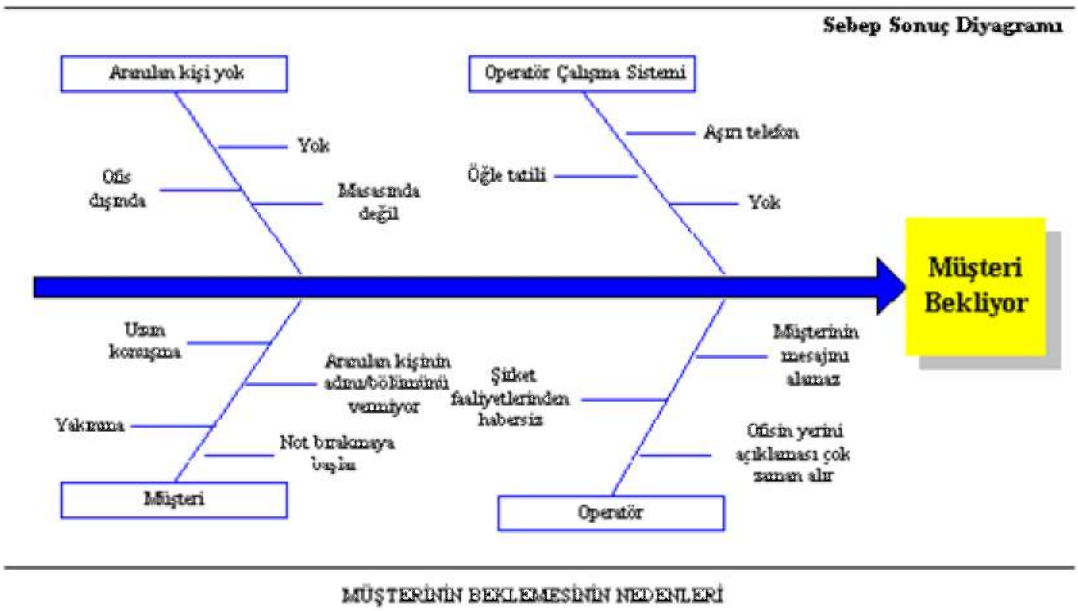
Üretim genellikle, ilk istasyonlardan son montaja doğru giden ve otomobilin gövdesini oluşturan bir akış olarak algılanır. Bu da stoklamaya neden olan bir husus olarak karşımıza çıkar. Ancak bakış açısını tersine çevirirsek yalnızca gerekli parçaları gerekli zamanda alabilmek için üretim sürecini sondan başa doğru giden bir akış olarak algılayabiliriz. Bu durumda son aşama için yalnızca gereken miktarda parça üretimi sağlanacaktır. Böyle bir sistemi oluşturmak için kendi aralarında bağlantılı çeşitli

aşamalardan oluşan bir üretim sistemi içinde hayata geçirebilmek için her istasyona, kendi altındaki gereksinmelere ilişkin bilgileri, neyin ne kadar üretileceğini açık ve doğru olarak iletmek gerekir. Bu bilgilerin tamamına ya da üretimin çeşitli süreçleri arasında gelişen bu iletişim sistemine "Kanban" denir. Bu sistem üretim iletişimin gerektiği tüm bölümler için kullanılabilecektir (Taichi, 1996, 32).

2.5.3. Balık Kılçığı Diyagramı

Balık kılçığı diyagramının amacı, herhangi bir sorunu doğuran ya da etkileyen neden ve etkenleri belirleyen tekniktir. İlk defa 1953 yılında Kaoru Ishikawa tarafından kullanılmıştır. Sonra da Japonya'da büyük ilgi görmüş ve Japon Endüstri Standartları (JIS) Kalite Kontrol terminolojisine dâhil olmuştur. Neden- sonuç analizi adı da verilen bu diyagram, sorunu oluşturan sebepler ve onlara katkı sağlayan ikincil sebeplerin bir arada şema üzerinde gösterilmesine, sonuca ulaşma yolunda etkili olan bütün etkenleri göstermeye yarar (MEB, 2008, 19).

Organizasyonların sıklıkla karşılaştığı birçok sorun vardır. Eğer sorunlaın asıl nedenleri bulunmazsa bu sorunlar tekrarlanabilir. Sorunların tekrarlanması maliyete yansır. Bu nedenle sorunların asıl kaynağını bulmak için, balık kılçığı diyagramı idealdir.



Şekil 8: Balık kılçığı diyagramı

Kaynak:(http://tr.wikipedia.org/wiki/Bal%C4%B1k_k%C4%B1l%C3%A7%C4%B1%C4%9F%C4%B1diyagram%C4%B1 , Erişim Tarihi: 02.04.2015).

Şekil 8'de görülen balık kılçığı diyagramında, müşterinin beklemesinin nedenleri araştırılmış ve neden beklediği ile ilgili asıl sorunlar bulunmaya çalışılmıştır. Operatörün çalışma sistemi, öperatör, müşteri ve aranılan kişi öznelerimizdir. Bunlar üzerinden sorular sorup cevaplar alarak asıl nedenler bulunmaya çalışılır.

2.5.4. Değer Akışı Haritaları

Kollberg ve diğerleri (2006), değer akış haritalarını, değer yaratmayan faaliyetleri tanımlamak ve azalmasını sağlamak amacıyla akışı analiz ederek süreç içindeki faaliyetlerin haritalandırılmasına yardım eder diyerek tanımlamışlardır. Bu aracı kullanabilmek için, organizasyonun tümündeki akışları tanımlamak gerekir. Son ürüne ya da hizmete ulaşmak için, bilgi ve malzemenin gerekliliği şüphesizdir. Süreç akışının detaylarını anlayarak, oluşan israfların tanımlanmasına yardım eder. Değer akış haritalarından doğru sonucu alabilmek için, süreçlerdeki faaliyetlerden sorumlu olan çalışanları sürece dahil ederek Değer Akışı Haritaları'nı geliştirmek gerekir (http://www.lanpdc.scot.nhs.uk/Resources/Lists/Publications/Attachments/3/Lean%20tools%20leaflet.pdf, 2008, Erişim Tarihi: 18.03.2015).

Süpermarket koridoru, değer akışını gözlemlemek için mükemmel bir yerdir. Burada binlere akış, müşterinin elleinde son bulur. Sadece aynı zamanda yeni ürünlerin pazara çıktığı ürün geliştirme süreci de süpermarket koridorlarında sona erer. Taiichi OHna modern süpermarketrlerin bu özelliğinden o kadar etkilenmiştir ki "Şimdi tam Zamanında" (JIT – just - in - time) diye adlandırdığımız yeni akış yöntemi sistemini bulma çabasından da ondan esinlenmiştir.

Bugün yalın şirketlere içten tavsiyemiz şudur: rakiplerinizi boşverin; muda olan faaliyetinizi bulun ve onlardan kurtularak mükemmellik ile yarışın. Bu, bir organizasyonun yaşamsal önemi olan Kutup Yıldızı'nı bulması için izafi değil mutlak standarttır. (en gösterişli uygulaması kırk yıldır lider olan Toyota firmasıdır.) bununla birlikte buu uyarıyı herekete geçirmek için muda yok etmenin anahtar tekniklerinde ustalaşmalısınız. Her şey akış ile başlar (Womack ve Jones, 2003, 65).

2.5.5. Süreç Haritaları

Süreç haritalama girdilerle başlayan ve bütün faaliyetlerden sonra çıktıyla biten, resmin bütününü görmemizi sağlayan bir tekniktir. Süreç haritalarının basit örnekleri "Yol Haritaları" dır. Bu haritalar ana adımlar hakkında bilgi vermektedirler. Darboğazları görmemizi sağlayarak sürekli iyileştirmeye katkıda bulunurlar (Anjard, 1998, 78).

Süreç haritalarının hastanelere uygulanabilirliği Tabloda gösterilmiştir. Hastalara göre; bekleme sürelerinin uzunluğu en sık görülen problemdir. Süreç haritaları değer katmayan ya da dar boğaz oluşturan faaliyetlerin tanımlanması için yardım eder. Bu tekniğin doğru kullanımı ile bekleme süreleri azaltılabilir ve verimlilik artışı sağlanabilir (Staccini ve diğerleri, 2005, 74).

Tablo 5: Süreç Haritaları Analiz Soruları

Faaliyetler	**Analiz Soruları**
Bekleme zamanlarında azalma	En uzun süreli adınlar hangileridir? Niçin? Hangi adımlar değer yaratır? Hangileri yaratmaz? Hangi adımlar gereksizdir ve dar boğaz yaratılır? Gecikmelere neden olan adımlar hangileridir?
Kalite iyileştirmeleri	Değişkenlerin kaynakları nelerdir? Hataların nedenleri nelerdir? Değişkenler azalır ya da ortadan kalkarsa süreç nasıl değişir? Beklenmedik sonuçlara neden olan adımlar var mıdır?
Hasta memnuniyeti ölçümü	Hasta beklentileri ve süreç performans verileri uyumlu mudur?
Maliyet azalması	Maliyeti arttıran adımlar nelerdir? En maliyetli adım hangisidir? Hangi adımlar değer yaratır? Hangileri yaratmaz? Maliyetlerin nedenleri nelerdir?

Kaynak: Staccını, P., Joubert, M., Quaranta, J., Fieschi, M. (2005), Mapping Care Processes Within a Hospital: From Theory to a Web-Based Proposal Merging Enterprise Modelling and ISO Normative Principles, International Journal of Medical Informatics,74(2-4), 335-344.

2.5.6. Görsel Yönetim Araçları

Görsel yönetim üretimde hızlı ve etkili iletişimi sağlamak için, geliştirilmiştir. Üretimde kullanılan güçlü bir araç olduğu için hizmet sektörüne de adapte edilmiştir. Bu araç iletişimi geliştirmek, müşterilere ışık ve işaretler aracılığı ile faydalı bilgiler vermek için etkilidir. Görsel yönetim araçlarının iki türü vardır. Bunlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Parry, Turner, 2006, 32):

1. "Görsel kontrol,
2. Görsel göstergeler"

Womack ve Jones, görsel haritaları, tüm takımlar, parçalar, üretim faaliyet ve sistemini performans göstergelerinin görüntülenmesi yolu ile herkesin bir başka sistemin durumunu anlayabilmesi olarak tanımlamaktadırlar (Womack ve Jones, 2003, 427).

Bankalar görsel kontrol yöntemini kullanmaktadır. Müşteri sıra numarası almakta ve sırasını ekrandan takip edebilmektedir. Böylece görsel kontrolle müşteri ne kadar bekleyeceğini ve hangi veznede işlem göreceğini bilmektedir. Görsel göstergeler ise müşteri ve çalışanlara mesaj veren ekranlar, grafikler, afişler gibi araçlardan oluşur (http://www.lanpdc.scot.nhs.uk/Resources/Lists/Publications/Attachments/3/Lean%20tools%20leaflet.pdf, 2008, Erişim Tarihi: 18.03.2015).

2.5.7. Kırmızı Etiket Tekniği

Kırmızı etiket tekniği, görsel olarak gereksiz malzemeleri tanımlayarak, her bir malzemenin neden gereksiz olduğunu tarif ederek ve problemin kim tarafından tanımladığını göstererek yalın yönetime destek olur. Bu teknikle potansiyel gerek olmayan malzemeler bir etiketle işaretlenmektedir. Etiket hatırlatıcı olarak rol oynamakta ve o malzeme ile ilgili ne yapılacağı kararlaştırılırken malzeme hakkındaki bilgileri belgelemek için kullanılmaktadır. Kırmızı etiket tekniğinin aşamaları (Gören, 2010, 19):

1. "Kırmızı etiketlerin hazırlık süreci
2. Gerekli olmayan malzemelere kırmızı etiketlerin basılması
3. Kırmızı etiketli malzemelerin geçici bir sahaya bırakılması
4. Kırmızı etiketli malzemelerin değerlendirilmesi ve sonucuna karar verilmesi
5. Bu malzemelerin ortadan kaldırılarak yok edilmesi"

2.5.8. 5 Neden Analizi

Bir sorunun kök nedenine ulaşmanın güçlü ama basit bir yöntemi, Toyota'da geliştirilmiş beş neden yöntemidir. Bu yöntemle düzeltilebilir bir kök nedene benzeyen bir yanıt alana kadar bir dizi ardışık "Neden?" sorusu sorulur. Beş sayısında özel bir sihir yoktur. Bazen kök neden üç nedenden sonra bulunur, bazen de on soru sorulması gerekebilir. Önemli olan bir kez neden diye soran ve o sebebi çözen anlayışın önüne geçebilmek ve kök nedene kadar inebilmektir (Gören, 2010, 21).

2.5.9. PUKO Döngüsü

Sürekli iyileşme, dinamik bir süreçtir. Bu süreç için, değişim ve iyileştirme her an vardır. Sürecin dört aşaması vardır. Bu dört aşama Deming'in PUKO döngüsü olarak kabul etmektedir. Bu aşamalar, Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al' dır. Bu aşamalar şu şekilde uygulanır (Kavrakoğlu, 1996, 107):

1. "Amacın Ortaya Çıkarılması: Problem nedir ya da neyin geliştirilmesi

2. Varolan Durum Nedir? Problemin boyutları nelerdir: Durumun incelenerek istatistiki olarak verilerin toplanması.

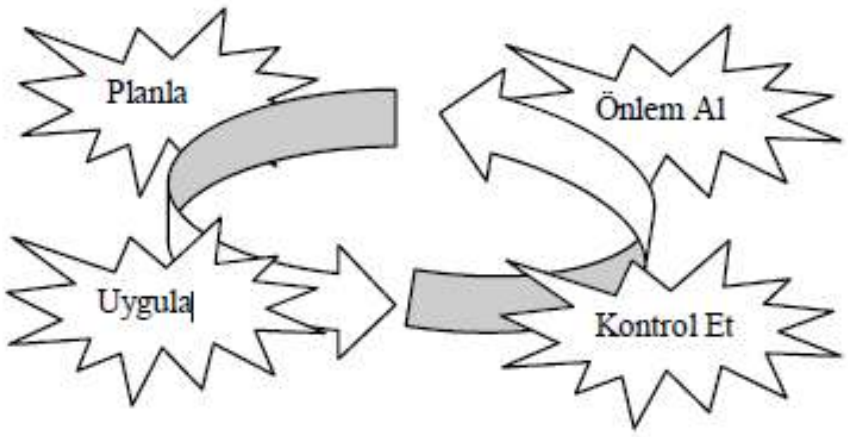
3. Problemin Kaynağının Araştırılması: Bulunan verilere göre, problem neden kaynaklanmakta, problemin önem derecesi ve etkisi nedir?

4. Önlem Alınması: Problemi ortadan kaldırabilecek en etkili yöntem hangisidir? Yöntemin tespit edilip uygulanması.

5. Sonuçların Değerlendirilmesi: Uygulanan yöntem başarılı mıdır? Başarılı değil ise, neden başarısız oldu? Konu tekrar incelenip başarılı olana kadar, geçerli olan problem çözme yönteminin araştırılması.

6. Uygulamanın Süreçte Yer Alması: Başarılı sonucun işlem aşamasında yerini alması,

7. Yeni gelişme, değişim ve iyileştirme için başa dönülmesi"



Şekil 9: PUKO döngüsü

Kaynak: Kavrakoğlu, İ. (1996), Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları 3, Ankara, s.107.

Şekil 9'da PUKO Döngüsü pratik olarak anlatılmıştır:

- "Planla, mevcut durum analizi yaparak bir çözüm geliştir.
- Uygula, çözümü uygula.
- Kontrol et, sonuçları değerlendir, başlangış hedeflerine ulaşıldı mı?
- Önlem al, başarılı ise çözümü yaygınlaştır. Dokümante ederek standartlaştır, yeni metodu öğret."

2.6. Yalın Yönetimin Uygulanması

Araçlar ve yaklaşımlar serisi olan yalın sistemi uygulamak için ilk olarak iki kategori geliştirilmiştir. Bunlar: tanımlayıcı ve uygulayıcı kategorilerdir. Tanımlayıcı kategoride analitik saha içinde değer akım haritasının oluşturulması gibi faaliyetler vardır. Uygulayıcı kategoride ise Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi ve 6 Sigma gibi araçlar vardır (Derin, 2008, 720).

Yalın Yönetimin başarı yeteneği öncelikle tüm yenilik ve değer yaratma zinciri üzerinde takım çalışmasına, personellerin hızlı iletişimine, kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılmasına, israftan kaçınılmasına ve tüm personellerin etkisinin olduğu bir iyileştirme sürecine dayanır. Yalın yönetimin uygulama metotları üretimde tam zamanında üretim, geliştirme ve teslimat ile toplam kalite güvencesi kavramları içerisinde teslimatçılarla güvenli ve uzun vadeli bir işbirliğidir. Bunun için bireysel satış yerine takıma dayalı bir satış düzenleme söz konusudur. Etkili bir satış sonrası müşterilerin

firmaya bağlanması çalışılır. Bununda ilk şartı maximum kalite ve motivasyona sahip ekibin yanında çeşitli şirket merkezlerinde oluşan faaliyetler için etkili bir koordinasyondur (Derin, 2008, 522).

Burada işletmenin yönetim yapısında önemli değişiklik söz konusudur. Ekiplerde sözcü, usta, işletme yöneticisi ve üst düzey yöneticiler, teknik bilgilerle çalışan kontrol eden yöneticiler çok önemli ifadeler değildir. İşbirliği, koordineli çalışma, problemin çözümü, çalışma çözümü önem kazanmaktadır. Yalın yönetime başlamadan önce belirli hazırlıkların işletme içerisinde yapılması gerekir. Bu hazırlık aşaması aşağıdaki gibidir (Derin, 2008, 374):

1. "Verimliliğin en üst seviyede olması için firmanın bütününe hâkim bir grup çalışmasının (Takım Ruhu) yaratılması.

2. Sürekli verimlilik artışı için sürekli iyileşmenin gerçekleştirilmesi.

3. Sıfır hata ilkesinin benimsenmesi.

4. Tedarikçilerle olan ilişkilerin gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi"

2.7. Yalın Yönetim Fonksiyonları

Bu bölümde, yalın yönetimde planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol konuları ele alınacaktır.

2.7.1. Yalın Yönetimde Planlama

Yalın örgütlerde yönetici, operasyon ve bu konudaki planlardan uzaklaşmış durumdadır. Kısa süreli ve taktik planlar, ekipler tarafından yapılmaktadır. Yönetici stratejik konulara, rakip firmaların incelenmesine ve işçi planlamasına zaman ayırmaktadır. Yalın örgütlerde planlama ve hedef belirlemenin en temel özelliği müşteri odaklı hareket etmektir. Belirlenen hedef, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak değil, müşteri beklentilerinin üzerine çıkarak talep yaratmaktır. Sürekli gelişme anlayışı içerisinde yapılan planlar her zaman güncellenmektedir. Yönetim esnek ve dinamik olması dışında, planlamada da esnek ve dinamik niteliklidir (Vergiliel, 1998, 75).

Yalın yönetimdeki planlar stratejik kararları içermektedir. Planlama sürecini analiz ettiğimizde organizasyonun temel davranış yapısı ortaya çıkacaktır. Yalın yönetimde planlar uzun dönemli oryantasyonu gerektirir. Planlar yeniliklerin stratejilerle entegre olması ve yeniliklerin daha da ilerlemesini sağlamaya yönelik olarak yapılır. Kesinlikle hız kesici bir fonksiyonu yoktur daha ziyade hız artırıcıdır (Derin, 2008, 243-244).

Yalın yönetimde planlama yalın düşünceyle başlar ve aşağıdaki sıralama dâhilinde devam eder (Womack ve Jones, 2003, 307):

1. "Alt Yapı Hazırlama.
2. Süreçlerin kesintisizce aktığı bir organizasyonun oluşturulması.
3. Yalın düşünceyi destekleyen iş sistemlerinin kurulumu.
4. Değişimin tamamlanması."

2.7.2. Yalın Yönetimde Örgütleme

Yalın yönetimin örgütlenmesi, sıfır hiyerarşiye yöneliktir. Sıfır hiyerarşi anlayışı, şirkette işletme ve yönetim destek aşamalarının, hiyerarşik olmayan iletişim ve müşteri tatmini kapsamında yürütülen, yaratıcılık ve bilgi üretiminin en üst seviyeye çıktığı şirket modelidir. Modelde, şirketteki yetkiler şirketin tümüne yayılır. Liderlik, planlama ve diğer tüm yönetim uygulamaları çalışanlarla paylaşılır, ilişkiler performansa ve çok yönlü iletişime göre belirlenmektedir (Yılmaz, http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz2.htm, Erişim Tarihi: 17.03.2015).

Yönetici ve çalışanlar arsındaki emir komuta zinciri ya da altüst ilişkisinin kaldırılması ve bunun yerine organizasyonda yakın iletişim ve işbirliğinin kurumsallaştırılması "sıfır hiyerarşi" olarak adlandırılmaktadır (Aktan, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yenikonseptler.pdf, Erişim Tarihi: 17.03.2015).

Geçen yüzyıl, firmaların yönetim organizasyon şemaları ile ön planda oldukları bir yüzyıldı. Bir firmada ne kadar çok ara birim ve yönetici var ise bu o firmanın ne kadar büyük olduğunun göstergesi sayılırdı. Ancak insan etkeninin değer görmesi ile bugün dünyada hiyerarşiden kaçınılmaktadır. Hatta imkansızı zorlayarak hiyerarşiyi tamamen

ortadan kaldırılıp, sıfır hiyerarşi ya da yatay organizasyona geçilecebileceği düşünülüyor (Odabaşı, http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=12257, Erişim Tarihi: 17.03.2015).

Firma yöneticileri, kurumsallaşmayı, iş süreçlerine yönelik konuların tamamına hâkim olmayı ve örgütsel katılım ile müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir modeldirler. Ayrıca sıfır hiyerarşi'yi aşağıdaki özellikleri göz önüne alarak tercih etmektedirler (Yılmaz, http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz2.htm, Erişim Tarihi 17.03.2015).

1. "Sıfır hiyerarşide dikey örgütlenme yerini ağ tipi örgütlenmeye bırakmaktadır.

2. Sıfır hiyerarşi iletişimin ön planda olmasını ve bu şekilde işlevler arası arayüzlerin oluşmasını engelleyerek karar alma sürecinin hızlanmasını sağlamaktadır.

3. Uzmanlığa dayanan görev türleri azaltılarak birleştirilmektedir.

4. Sıfır hiyerarşide organizasyon bölümü kendi kendini yöneten takımlardır.

5. İşlevliğe ve uzmanlığa dayalı örgütlenme terk edilerek, proje odaklı bir anlayış ile düzen yapısı oluşmaktadır.

6. Organizasyon yapısındaki yetki verilmiş ekiplere birbirleri ile çapraz iletişim kurmaları özendirilmektedir.

7. İş ve ürün ile ilgili üreticinin kendi kontrolü dışında gelişen kontroller minumuma indirilmektedir.

8. Yapılan işi kontrol eden ve emir veren yönetici tarzların yerini, yardımcı olan ve yol gösteren yönetici tarzları yer almaktadır.

9. İşini yapan kişilerin bilgi ve katkıları daha iyi biçimde değerlendirilmektedir. Beden ve komuta geometrik çizim organizasyon yapısı, beyin ve katılım geometrik çizimli konuma gelmektedir. İşi yapan kişilerin yetki ve sorumlulukları artmaktadır.

10. Performans ve süreç odaklı yapılanma ortaya çıkarken, kıdem ve hat odaklı düzen modeli geride kalmaktadır."

2.7.3. Yalın Yönetimde Koordinasyon

Japon firmalarını batı şirketlerinden ayıran en önemli özellik sadece işlevde sağladıkları gelişimden ziyade firmanın bütününde uzmanlaşmaları ve gelişmeleridir. Japonya'da oryantasyon eğitimi uzun sürelidir. İşe başlayan kişi oryantasyon sürecinde firmanın bütün birimlerini tanır ve çalışır. Sonrasında görev alacağı birimde uzun vadeli çalışacaktır. Japon sisteminde, şirketlerin her bölümünde başka bir alanın problemlerini, işlemlerini ve çalışanlarını tanıyan biri kişi bulunur. Koordinasyon gerektiğinde, her iki taraf da birbirine destek olacaktır. Ayrıca her bir çalışan mesleki yaşamı sürece görev, yer ve bölge değiştirebileceğini bilecektir. Belki de farklı bir bölümden destek talep eden biri ileride mesai arkadaşı veya şefi olabilecektir. Diğer yandan geleneksel örgütlerde kademe ve aracılar yoluyla kurulmuş olan iletişimde, mesajın bir yerde takılı kalarak ya da talep edildiği biçimde iletilmemesi problemlere yol açabilmektedir. En sağlıklı ve doğru iletişim en kısa yoldan yapılan iletişimdir. Yalın örgütlerin sıfır hiyerarşi biçiminde yapılanması, iletişim aşamasını kısaltarak, sağlıklı iletişime en doğru temeli hazırlar (Özçelikel, 1994, 88).

Yalın yönetimde asıl olan yönetim felsefesi açısından kuvvetlendirilmiş bilgi kullanımı, potansiyel faktör koordinasyon ve emek yoğun olan iş akışlarını şekillendirir. Bürokratik yönetim modelinde, belirli davranış kuralları uygulanırken, yalın yönetim kendi kendini idare eden gruplardan ve işgörenlerin sebest karar verme yetkisinden oluşmaktadır. Yalın yönetimde çalışma şekli emir-komuta olmadığından, kişilerin kendi yetileri ile ilgili olduğundan, işgörenlerin iş başında koordinasyon ihtiyacı gereklidir.

2.7.4. Yalın Yönetimde Yürütme

Yalın örgütlerde yürütme işlevi yerinden yönetim veya yetki devri temeline dayanır. En üst yöneticiler yetkilerini gruplara devretmişlerdir. Personeller üretimi durdurma yetkisi, makine ve ekipmanın yer ve üretim metotlarının değişikliği yetkilerine sahiptirler. Yetki devri işi yapan çalışanlara işlerini en iyi verimli ve etkin yapabilecekleri değişiklikleri bulma ve uygulamaya koyma yetkisi vererek, ekip ruhunu sürekli canlı tutmaktadır. Yalın örgütlenmede yetki gibi sorumluluk da ekiplere verilmektedir (Vergiliel, 1998, 92).

Takımdaki insanlar arasında aile duygusu hâkimdir. Takım üyeleri birbirleri ile iletişim kurmak ve bilgi alışverişi için isteklidir. Toplantılar enerjik ve üretkendir. Bütün bilgiler açık ve serbest olarak paylaşılır.

Yürütmede takım çalışmasının başarılı olabilmesi için gerekli diğer unsurlar şunlardır (Tüz, 1998, 97):

1. "Farklı meslek gruplarından olan takım üyelerinin dil ve görüş birliği sağlanmış olmalıdır.

2. Takım çalışması yaratıcılığı ortadan kaldırılmamalı ve hatta takım başarısına yönelik ödül ve prim uygulamaları olmalıdır.

3. Liderlik rolleri takım üyeleri arasında pay edilmelidir.

4. Yapılacak işler kolektif çalışmaya yönelik yapılmalıdır.

5. Aktif problem çözme toplantıları yapılarak tartışma ortamı yaratılmalıdır.

6. Bütün kararlar takım olarak birlikte alınmalıdır.

7. Takım çalışmasında yer alan kişiler esnek uzmanlaşma özelliğine sahip olmalıdırlar. Eğitim derecesi yüksek, birden fazla alanda uzmanlaşmış, farklı işlere yönlendirilebilecek ve müşteri talebine göre çalışabilecek kişiler takıma alınmalıdır."

2.7.5. Yalın Yönetimde Kontrol

Örgütsel kontrol erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır. Kuruluşlarda kontrol sürecinin evreleri birbirini izleyen dört kısımda incelenebilir (Eren, 2000, 232):

1. "Basarı Standartlarının oluşturulması

2. Fiili veya mevcut başarı durumunun ölçülüp belirlenmesi
3. Standartlarla erişilen fiili başarıların karşılaştırılması

4. Gerekli düzeltici önlemlerin alınması."

Yalın yönetimin amaçlarından olan sıfır hata, israfın eliminasyonu, mükemmellik, müşteri tatmini, gibi ifadelerle amaçlar belirlenir. Ayrıca yalın yönetimin ilkelerinden olan sürekli iyileştirme ilkesi ile bu amaçlara yaklaşılmaya çalışılır. Böylelikle yalın yönetim kontrol fonksiyonunun dört evresini gerçekleştirmiş olur. Japon işletmelerinde uzun dönemli belirli standartlara sıkı sıkıya bağlı olmayan bir denetim sistemi geliştirilmiştir (Vergiliel, 1998, 36).

Japon firmalarında temel kontrol mekanizması, yönetim felsefesiyle bütünlük halindedir. Firmaya özgü olan bu felsefe, hedefleri ve onlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri tanımlar. Bu belli kural ve hedefler kişiler arasında tutarlılığı sağlar. Sonuçta hem kişilerin sorunlara karşı gösterdiği tepki hem de koordinasyon denetim altına alınır (Güneri, 1989, 45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SGK'DA YALIN YÖNETİM

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada yalın yönetimin SGK' da incelenmesi amaçlanmıştır. Son yıllarda, ülkemizde birçok şirket özelleştirilmekte, kurumsallaştırılmakta ya da küçültülmektedir. Küreselleşen dünya, beraberinde birçok sorunu ya da ekonomik açıdan giderlerin ya da harcamaların artmasına neden olmaktadır. Çalışmada, bu işletmelerin, son derece yorucu bir rekabet ortamında, yapması gereken iyileştirmeler sonucu yöneldiği yalın yönetimin gerekliliğine dikkat çekilmek istenmektedir.

3.2. Çalışmanın Önemi

Çağımızda teknolojinin yaşamımızı kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Oysa kolaylaştırdığı kadar, teknolojinin beraberinde getirdiği alt yapı sorunları da birçok ülkede problemler çıkartmaya devam etmektedir. Son zamanlarda dünyanın küreselleşerek küçülmesi rekabeti hızla tırmandırmıştır.

21. yüzyılda bütün dünya ülkeleri, sınırlarını aşarak bir rekabet ortamı içinde hızla küreselleşmeye doğru yol almaktadırlar. Küresel faktörlerden dolayı ekonomi bütün dünyanın ortak meselesi haline dönüşmüştür. Bugün dünya ekonomisinin sıradışı bir değişim sürecinde olduğu bir gerçektir. Bu süreç, bütün geleneksel dengeleri alt üst ederken yeni temeller ve yeni yapılar oluşmaya başlamıştır. Artık, işletmeler, işletme politikaları gereği, her şeyi mübah saymaya başlamıştır. Bu durum, bazı ahlaki değerlerin görmezden gelinmesine de neden olmuştur. Özellikle Türk insanının hassasiyetle üzerinde durduğu israf konusu son yıllarda artan savaşlara ve fakirliğe rağmen tırmanmaktadır. Çok değil, birkaç yıl öncesine kaç yıl öncesinde dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan herhangi bir kriz ya da herhangi bir ekonomik sıkıntı bizi çok fazla etkilemezken, bugün herhangi bir ülkede meydana gelen küçük olay bile, kısa bir sürede bütün dünyaya yayılabilmekte, tüm ülkeleri olumsuz olarak etkilemektedir.

Küreselleşme dünyayı küçültmüş, sınırlar kalkmış, devletlerin egemen yapıları tehdit altına girmiş, tekdüze bir tüketim kültürünün kalktığı, yerel ve ulusal kültürlerin

zayıflayarak, yoksul bir hale geldiği görülmektedir. Bu süreç insanların tüketim ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Örneğin; güne başlayan bir kişi uyandıktan sonra, Swatch saatine bakıp, Sonny marka TV'de CNN'i açıp haberler ve hava durumunu öğreniyor. Duşunu alıp Braun marka fön makinesi ile saçını kurutup, Nescafe ve kellogs Cornflakes ile kahvaltısını yaptıktan sonra, Honda arabası ile okulana gidiyor. Aynı anda, dünyanın diğer ucunda Lacoste gömlekli, Lewis pantolonlu japon öğrenciler, bilgisayar laboratuvarlarında IBM'lerini kapatırken, Mc.Donalds'ta hamburger ve Coca Cola mı, yoksa Mr.Donut'ta kahve ve donut mu, tartışmasına giriyorlar. Bu bağlamda diğer kişinin japon öğrenciler ile ortak noktası nedir? Herkesmiz yabancı firmalarda üretilen ürünleri tüketiyor. Bunun adı da globalleşmedir. Yani dünyanın küçülmesidir (Can, 2012, 6).

Yalın yönetim bu ekonomik küresel gelişmeler ve özellikle finansal ve küresel krizler nedeniyle yapılması son derece gerekli olduğu çok iyi bilinen ancak aşırı rekabet ortamının getirdiği olumsuzluklar nedeniyle pek de cesaret edilemeyen yeni bir yaklaşımdır. Yalın yönetimin amacı organizasyonun tüm kaynakları ile verimli bir hale dönüştürülmesini sağlamak, organizasyon içinde gerekli iyileştirmeleri yaparak, işletmeyi gereksiz harcama veya olumsuzluklardan kurtarmaktır. Bu bakımdan, yalın yönetim son yıllarda üzerinde en çok durulması gereken "israf" konusuna yeni bir bakış getirmektedir.

Ekonomistler, günümüzde giderek artan bir şekilde ekonomik krizlerin önüne geçmek ve bu krizlerin olumsuz etkilerinden en az zararla kurtulabilmek amacıyla çeşitli sistemler önermektedirler. Geliştirilmeye çalışılan bu sistemler her ne kadar kısmen ya da kısa süreli önlemler sunsa da içinde bulunduğumuz rekabet ortamında çok fazla işe yaramamakta ya da geçici çözümler sonucu işletmeler yine finansal açıdan yıpranmaktalar.

Ülkelerin, sosyo-ekonomik bakımdan kalkınma derecelerinin en başlıca göstergelerinden birisi sağlık hizmetleridir. Sağlık hizmetlerinin genel amacı toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerini, müşterinin talep ettiği kalitede, talep ettiği sürede ve mümkün olan en ucuz maliyet ile sunmaktır. Sağlık sektörü müşteri tatmininin sağlanabilmesi açısından problemli bir sektör olarak görünmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi, artan maliyet ve hastaların şikâyetleri ve iyi bakım talebinin artması sağlık hizmetlerinde daha karışık yapıya sebep olmaktadır (Tutar, Kılıç, 2007, 32).

Sağlık masraflarının çok yükselmesine, sağlıkla ilgili teknolojilerin dramatik bir şekilde gelişmesine, teşhis ve tedavi yöntemlerinde birçok yeni uygulamaların bulunmasına rağmen hastaların beklentileri ve şüpheleri artmıştır. Sağlık sektöründe çalışan doktor, hemşire ve diğer sağlık personelinin ve yöneticilerin içinde bulundukları büyük stres; sağlık konusunda önemli değişikliklerin sağlık yönetim çalışanlarının, doktorların, profesyonellerin ve bu hizmetlerden istifade eden hastaların, hasta yakınlarının ve sağlık sigorta firmalarının hepsinin müşterek kazanımlarını sağlayacak yeni yöntemlere ve yeni uygulamalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Kısacası bu yüzyılda tüm sağlık organizasyonları güvenlik, verimlilik, doğruluk, etkililik ve düşük maliyet konularında sıkıntılıdırlar.

Türkiye'de de durum çok farklı değildir. Kaynakların yetersizliği, acil başvurular ve hasta bakımındaki diğer faktörlere bağlı olarak, hastanelerdeki bazı hizmetlerin sunumunda darboğazlar ve kuyruklar kaçınılmaz hale gelmektedir.. Bu konuda Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan bir araştırmada Türkiye'de hastaların sağlık kurumuna ulaştıktan sonra ortalama 70 dakika beklediklerini, Üniversite hastanelerinde ise bu sürenin ortalama iki saat olduğunu göstermektedir (Demir, Cesim ve Diğerleri, 2001, 211-212).

Yalın yönetimi uygulayan sağlık kurumları israfın önüne geçmektedir. Hizmet kalitesini iyileştirir, sonuç olarak güvenliği ve etkinliği arttırmaktadır. Yalın yönetimle firma içinde bir akış oluşturulmaktadır. Bu akışın oluştuğu süreçte hastaya daha fazla süre ayrılır, daha hızlı teşhis ve gerekli tedavi uygulanır.

3.3. Çalışma Alanı ve Kapsamı

Bu çalışmada, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun kuruluşu hakkında bilgi verilmiş, kurumun organizasyon yapısı, örgüt kültürü, çalışma alanı, ilkeleri, çalışma stratejileri, amacı, misyonu ve vizyonu anlatılmış. Kurumun yalın yönetimle ilgili çalışmaları incelenmiştir.

Bu çalışmanın alanı, Çalışma ve Soyal Güvenlik Bakalnlığına bağlı olarak hizmet veren, SGK'nın en büyük taşra teşkilatı olan, SGK İstanbul İl Müdürlüğü'nün Yalın yönetim konusunda ki uygulamaları kapsamı konu edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olan arşiv tarama yöntemi ve mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma, tespit edilen sorunlara güvenilir çözümler bulmak amacı ile planlı ve sistemli bir şekilde verilerin toplanarak çözümlenmesi, yorumlanarak değerlendirilmesi ve rapor edilme aşamasıdır. Araştırma bir arama, öğrenme, bilinmeyeni bilinir hale getirebilme çabasıdır (Karasar, 2000, 22).

Nitel araştırma, gözlem görüşme ve döküman analizi gibi nitel verileri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların, olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konması için nitel bir sürecin incelendiği araştırma olarak tanımlanır. Farklı bir deyişle nitel araştırma, teori oluşturmayı hedef alan bir anlayışla sosyal olgular çerçevesinde incelemeyi ve anlamayı birinci öncelik alan bir yaklaşımdır. Öncesinde belirlenmiş olan ve sağlam bir hedefe yönelik yapılan, karşısındakine soru sorma tekniği ile yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim prosesidir. Tanımda belirtilen proses, bu karşılıklı yapılan iletişimin kronik ve dinamik yapısını ifade etmektedir. Bu dinamik yapı, karşılıklı etkileşim kurmayı gerektirir. Görüşme aşamasının planlı ve amaçlı olması özelliği ise görüşme tekniğini, sohbet olmaktan farklı kılarak onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama süreci yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap tekniği de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve gerekli veriye ulaşma yolu olarak belirtilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 119-120).

3.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Bulgular altı başlık altında ele alınarak aşağıda belirtilmiştir.

3.4.1. SGK ile İlgili Genel Bilgiler

Devlet kurumlarında çalışan memurlar, hizmet sözleşmesine göre çalışanlar, tarım işlerinde çalışanlar, kendi ad ve hesabına çalışanlar ile tarımda kendi ad ve hesabına çalışanları kapsamaktadır. Beş farklı emeklilik sisteminin, hak ve yükümlülüklerin eşit olacağı bir emeklilik sistemine dönüştürülebilmesi için SSK Başkanlığı, BAĞ-KUR Genel Müdürlüğü ve TC Emekli Sandığı Genel Müdürlüğünü, bir çatı altında toplayan Sosyal Güvenlik Kurumu, 20.06.2006 tarihli ve 26173 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve 5502 sayılı Kanun ile kurulmuştur. 24.11.2006 tarihinde Kurumun ilk Genel Kurul toplantısı yapılarak seçimle gelen Yönetim Kurulu

üyelerinin 28.11.2006 tarihinde göreve başlamaları ile beraber Sosyal Sigortalar Kurumu, BAĞ-KUR ve T.C. Emekli Sandığının tüzel kişilikleri son bulmuştur. Sosyal Güvenlik Kurumu, 5502 sayılı kanuna göre kamu tüzel kişiliğine sahip, idari ve mali açıdan özerk, bu kanunda hüküm olmayan hallerde özel hukuk hükümlerine tabi bir kurumdur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı bir kuruluş olup, merkezi Ankara'dadır. Kurum denetimi Sayıştay tarafından yapılmaktadır (SGK Stratejik Planı, 2015, 12).

3.4.2. Görev ve Sorumluluklar

Kurumun genel amacı, sosyal sigortacılık ilkelerine bağlı, etkin, adil, hızlı erişilebilir, ve mali açıdan sürdürülebilir çağdaş standartlarda sosyal güvenlik sistemini yürütmektir.

5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu ile kurumun görevleri aşağıda ayrıca belirtilmiştir (SGK 2014 Yılı Performans Programı, 2015, 1).

– "Ulusal kalkınma stratejisi ve politikaları ile birlikte yıllık uygulama programlarınıda göz önünde bulundurarak, sosyal güvenlik politikalarını uygulamaya koymak ve bu politikaların geliştirilmesine yönelik çalışmaları yapmak.

– Hizmet verdiği gerçek ve tüzel kişileri hak ve sahip oldukları yükümlülükleri bildirmek, haklarının kullanılmasını ve yükümlülüklerinin yerine getirilmesini kolay hale getirmek.

– Sosyal güvenliğe yönelik konularda; uluslararası gelişimleri izlemek, Avrupa Birliği ve uluslararası kurumlar ile işbirliği yapmak, yabancı ülkeler ile yapılacak sosyal güvenlik sözleşmelerine yönelik gerekli çalışmaları yürütmek, metoduna uygun yürürlüğe girmiş uluslararası antlaşmaları uygulamaya koymak.

– Kanunlar ile kuruma verilen görevleri yerine getirmek."

3.4.3. Sosyal Güvenlik Kurumu'nun Organları

Sosyal Güvenlik Kurumu, Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Başkanlık olmak üzere 3 organdan oluşmaktadır. Aşağıda söz konusu bu organların görevleri kısaca açıklanmıştır (SGK Stratejik Planı, 2015, 14):

1.Genel Kurul: Genel Kurulun görevlerini 4 madde ile sıralayabiliriz.

– Güvenlik politikaları ve bu politikaların uygulamaya konulmaları ile ilgili kuruma görüş ve önerilerin götürülmesi.

– Kurumun bütçe ve bilançolarını, etkinlik raporlarını, yıllık performans planlarını, orta ve uzun süreli gelir-gider dengelerini, sigorta kolları ile yapılan aktüeryal hesap sonuçlarını inceleyerek görüş oluşturmak.

– Performans programında yer alan, hedefler ve sonuçları değerlendirerek, bir sonraki dönemin performans hedeflerine yönelik görüş oluşturmak.

– Yönetim kurulunun seçimle birlikte gelen, asıl ve yedek üyelerini belirlemek.

2. Yönetim Kurulu: Kurumun tüm yetki ve sorumluluklarını taşıyan, en büyük karar organıdır. Yönetim görevlerini 4 madde ile sıralayabiliriz (SGK Stratejik Planı, 2015, 14):

– Kurumun bütçe ve bilançosunu, gelir-gider tablosunu, kurum bütçesindeki bölümler içerisinde yer alan aktarmaları, bu bölümler arasındaki ek ve olağanüstü ödenek teklifleri konusunda karar vermek.

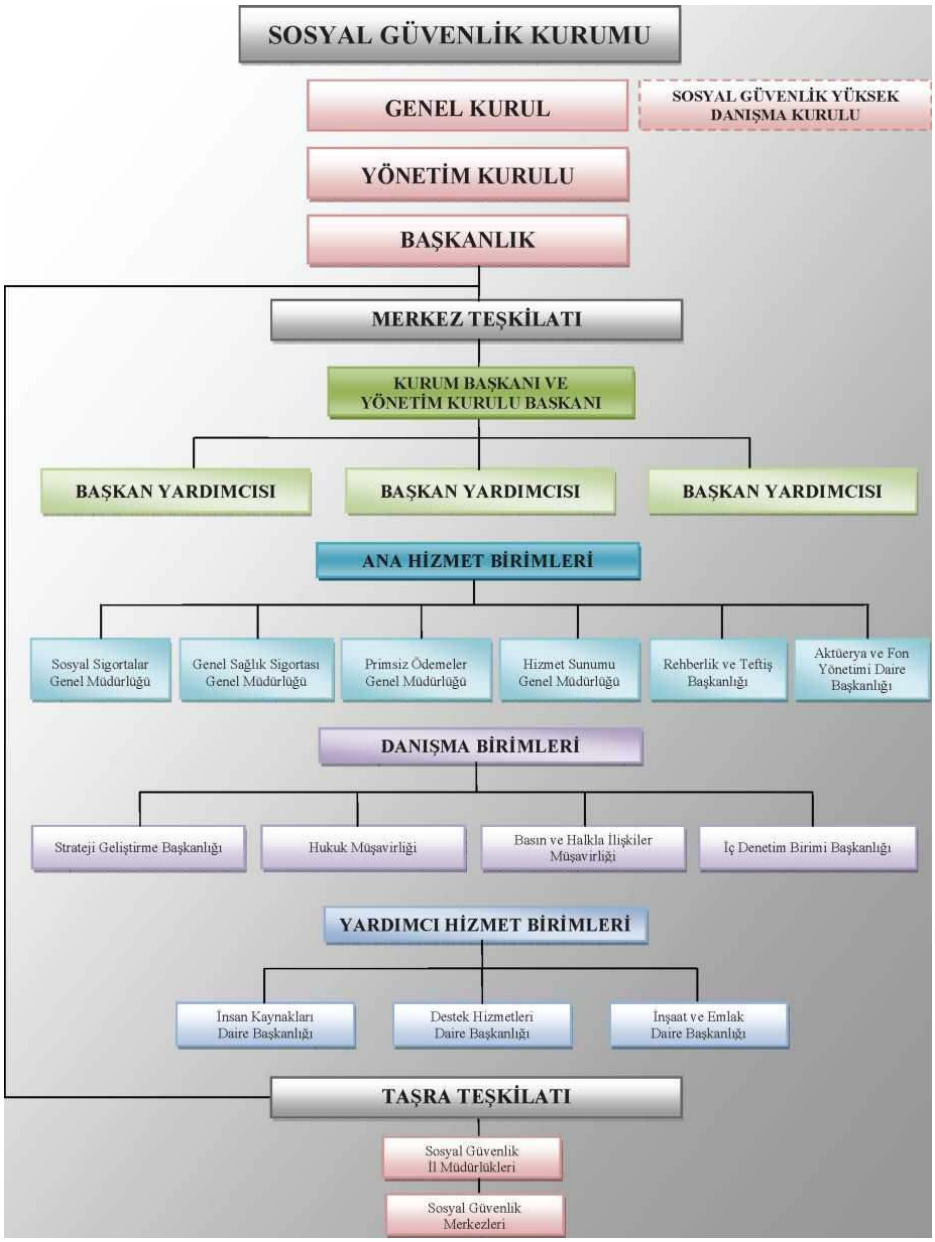
– Genel Müdürlükler ve Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB) bünyesinde yer alan daire başkanlıklarının, taşrada ise sosyal güvenlik merkezlerinin açılmasına ya da kapatılmasına karar veilerek konuyu bakan onayına sunmak.

– Kurum tarafından çıkarılan yönetmelikler hakkında karar vermek.

– Prim borcu kamuoyuna açıklanacak olan firmaların netleştirilmesine esas asgari borç tutarını her yıl için belirlemek.

3. Başkanlık: Görevi Merkez Teşkilatı ve Danışma Birimleri olarak iki ana başlıktan oluşmaktadır. Kendi içlerinde bölüm bazlı ayrılarak görev dağılımları oluşturulmuştur (SGK Stratejik Planı, 2015, 14).

Kurumun bu organları dışında, Sosyal Güvenlik Yüksek Danışma Kurulu bulunmaktadır. Bu Kurul, sosyal güvenlik politika ve uygulamaları konusunda görüşlerini belirtir ve yılda bir kez en geç Mart ayı sonuna kadar bakan tarafından belirlenen gündeme göre biraraya gelir. Başkanlık teşkilatı; merkez ve taşra teşkilatından, Merkez teşkilatı; ana hizmet, danışma ve yardımcı hizmet bölümlerinden, Taşra teşkilatı ise; her şehirde kurulan sosyal güvenlik il müdürlükleri ve bunlara bağlı sosyal güvenlik ile sağlık sosyal güvenlik merkezlerinden oluşmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumunun organizasyon yapısı şekil 10'da görülmektedir.



Şekil 10: SGK Organizasyon Yapısı

Kaynak: SGK Stratejik Planı 2015 – 2019, (2015), s. 21.

3.4.4. Sosyal Güvenlik Sistemi

Sosyal güvenlik sistemi, toplumun tümünü doğrudan ilgilendiren; sağlık, güvenlik ve sosyal barışın sürekliliğini getiren, gücünü dayanışma bilinci ve uzlaşmacı sorumluluktan alan kurumsal bir yapıdır. Kaliteli ve sürdürülebilir bir sosyal güvenlik sistemi, ülkemizi ileriye götürebilecek en önemli etkendir. Toplumsal kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak sosyal devlet anlayışının geneline dayanan bir sosyal güvenlik sistemi toplumumuzun gelecek için daha güvenli olmasını sağlayacaktır (SGK stratejik planlama, 2010-2014, 19).

Dünyada süre gelen değişikliklere ayak uydurabilmek için ve 21. yüzyılın halk memnuniyetine odaklı yeni yönetim anlayışlarını kamuda etkili olması amacı ile ülkemizde yeniden yapılanma çalışmaları başlatılmıştır. Bu kapsamda; kamu bünyelerinin planlı bir şekilde hizmet üretme, belirlenen politikalara yönelik somut iş programları ve bütçelerine dayandırma, uygulamaları etkin bir biçimde izlemelerinde "stratejik planlama" temel bir araç olarak kabul görmektedir. Bu çerçevede Sosyal Güvenlik Kurumu, Misyon, Vizyon ve Temel Değerler belirlemiş 2010-2014 Stratejik planlamasında da iki adet amaç belirlemiş, bu amaçlardan biri "Sosyal Güvenlik Sisteminde gelir ve gider arasında oluşan farkı en aza indirmek" bir diğeri ise "Hizmet Kalitesini sürekli geliştirmek" ilkesini kendisine amaç edinmiştir (SGK stratejik planlama, 2010-2014, 22).

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun Misyon'u; Kaliteli, adil, hızlı erişilebilir, insan odaklı hizmet sağlayan, aktüeryal ve mali açıdan sürdürülebilir bir sosyal güvenlik sistemini yürütmek ve gelişimini sağlamaktır (SGK 2014 Yılı Preformans Programı, 2014, 23).

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun Vizyon'u; Vatandaş odaklı hizmet anlayışı içerisinde aktif, sürekli ve kaliteli sosyal güvenlik hizmeti sağlayan, toplumun güvenini kazanmış, aktüeryal dengelerini sağlamış, saygı duyulan bir kurum olmaktır (SGK 2014 Yılı Preformans Programı, 2014, 23).

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun temel değerleri Adalet, İnsan Odaklılık, Şeffaflık, Kaliteli Hizmet, Güvenilirlik, Çözüm Odaklılık, Sürekli Gelişim ve Verimlilik'tir.

Kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerinden de anlaşılacağı üzere kurum kendine kaliteli hizmeti ve vatandaş odaklı hizmeti her taahhüdünde belirtmiştir.

3.4.5. Kurum Kültürü

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun faaliyetleri, belirlenen proje ve hedeflerin kamuoyuna aktarılması yanında kurum kültürünün gelişimine yönelik faaliyetleri açıklamak ve personeller arasındaki takım ruhu ve aile olma hissinin güçlendirilmesine olumlu şekilde katkı sağlamak için SGK bülteni ve SGK Değişim Dergisi yayımlanmaktadır. Ayrıca kurumsal kimlik ve kurum kültürünün oluşturulması için, standartların gözden geçirilerek belirlenmesi ve uygulamanın sağlanması amacıyla; "Kurumsal Kimlik Klavuzu" hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra merkez ve taşra teşkilatında yer alan binaların belirlenerek standartlar doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Kuvvetli ve tutarlı bir kurumsal kimlik oluşturabilmek için, merkez ve il müdürlüklerinde lansman faaliyetlerinde kullanılan, tüm basılı materyallerin kurumsal kimlik kılavuzuna uygun şekilde tasarımının yapılarak basılması sağlanmıştır. Kurum kültürünün oluşturulması, sosyal güvenlik bilincinin bütün vatandaşlara benimsetilmesi, kurum personelleri arasındaki takım ruhu ve birliktelik sağlanması amacı ile ilki 2009 yılında yapılan Sosyal Güvenlik Haftası her yıl ülkenin her yerinde kutlanmaktadır.

Kurumsal belleğin güçlendirilmesi ve kurum içi iletişim kaynaklarının etkin bir şekilde işletilmesi için intranet, e-posta ve hizmet talepleri yönetim sistemi gibi önem arz eden uygulamalar getirilmiştir. 2010 yılında kurum çalışanlarının görüş ve öneri taleplerinin alındığı "bireysel öneri sistemi" hayata geçirilmiştir. Ayrıca 2011 yılından itibaren her yıl düzenli biçimde "çalışan memnuniyeti anketi" uygulanmaktadır. Bunun dışında merkez ve taşra teşkilatı ile il müdürlükleri arasındaki iletişimi daha sağlıklı ve etkin yürütmek, problemleri doğru şekilde ve zamanında kontrol altına almak, gerçekleştirilen uygulamalarda şehirlerarası beraberliği sağlamak için "Koordinatör İl Müdürlüğü" uygulaması hayata konulmuştur.

2008 ve 2009 yıllarında Sosyal Güvenlik Kurumu personellerine gerekli eğitimlerin verilmesi hedef olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda merkez ve taşra teşkilatında görev alan çalışanların tümüne çok yoğun bir biçimde mevzuat ve toplam kalite konularını kapsayan eğitimler verilmiştir. Ayrıca bu dönemlerde merkez teşkilatı çalışanlarının mevzuat eğitimlerinin yanında 81 İl Müdürlüğünün tamamında mevzuata yönelik

eğitimler yoğun bir program kapsamında uygulamaya alınmıştır. Yine aynı dönemlerde ürün eğitimlerinin yanı sıra kurum kültürünün oluşması, motivasyonun ve verimliliğin arttırılması amacı ile tüm çalışanlara kişisel gelişim eğitimleri verilmiştir. Bunlar; etkili iletişim, etkili konuşma teknikleri, takım çalışmaları, karar verme teknikleri, zaman yönetimi ve stres yönetimi vb. eğitimlerdir (Acar, 2012, 6-25).

Sosyal Güvenlik Kurumunun 2015–2019 stratejik hedefi: " kurumsal yönetim sistemini geliştirmek" amacı altında, çalışan memnuniyet puanının en az 70 olması, iletişimi geliştirmek ve güçlendirmek ve organizasyon yapısı, iş süreçleri, fiziki koşulların sürekli gelişimini sağlayarak hem kurum kültürünün gelişimini sağlamak hem de çalışanlar arası iletişimi ve iç memnuniyetin arttırlması amaçlanmaktadır. Kurumun, bu süreçte benimsediği "Değişimi hisset, Dönüşüme ortak ol " sloganı, yeni kurum kültürünün yenilikçilik anlayışının temel alındığının bir göstergesidir. Kurum personelleri bu düşünce ve yenilikle birlikte hareket ederek çalışmalarını sürdürmektedirler.

3.4.6. Kritik Başarı Faktörleri

Kritik başarı faktörleri, belirlenen bir amaca ulaşmak için kesinlikle gerçekleştirilmesi veya sahip olunması gereken faktörlerdir. Bunlar stratejik yönetim aşamasında başarıya götürecek ve uygulama sürecinin değerlendirilmesinde başlıca teşkil edilecek temel ilkelerdir. Bu ilkeler başarı açısından kritik önem taşır. Kurum Stratejik Planının uygulanmasında kritik başarı faktörleri aşağıdaki biçimde belirlenmiştir (SGK 2014 Yılı Preformans Programı, 2014, 23):

- "Üst yönetimin desteklemesi ve sahiplenmesi
- Katılımcılık
- Sürecin doğru yönetilmesi
- Hizmet standardizasyonu
- Kalite anlayışı
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinden maksimum ölçüde yararlanmak
- Mükemmel çalışan

– İhtiyaçları karşılayabilen anlaşılabilir mevzuat bulunmaktadır. Bu dönemde merkez ve taşra teşkilatları, değişim odaklılı bir vizyonla oluşturulmuş, vatandaş odaklı bir hizmetin yaygınlaştırılması için yeni kurulan Sosyal Güvenlik Merkezleri ile yeni bir döneme girilmiştir."

3.5. Sosyal Güvenlik Kurumunun Yaptığı Değişiklikler

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun yaptığı değişiklikler 4 ana başlık altında aşağıda detaylıca anlatılmıştır.

3.5.1. Bilgi Teknolojisi Sistemleri Alanında Yapılan Yenilikler

- E-imza.
- E-Rapor Uygulamasına geçildi.
- Bağımsız personellere yönelik On-Line tescil işlemi hayata geçirildi.
- Kurumun Web sayfasında "Bilgi Bankası" oluşturuldu.

5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kanununun 3. Maddesi uyarınca, kurumun temel amacı; sosyal sigortacılık ilkelerine bağlı, aktif, adil, hızlı erişilebilir, aktüeryal ve malî açıdan sürdürülebilir, çağdaş standartlarda sosyal güvenlik sistemini uygulamaktır. Bu kapsamda, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa uygun şekilde hazırlanarak Adalet Bakanlığında uygulanmış olan Ulusal Yargı ağı Projesi (UYAP) Doküman Yönetim Sistemi'nde (DYS) gerçekleştirilen protokol çerçevesinde Sosyal Güvenlik Kurumu'nda uygulamaya alınmıştır. 5070 sayılı kanun ile çıkarılmış olan elektronik imza; hem süreden hem de kırtasiye giderlerinden tasarruf sağlanmasına, bütün resmi işlemlerin, elektronik ortamda saklanarak yürütülmesini sağlayan bir uygulamadır. Elektronik imza ile imzalanmış olan herhangi bir belge, bilgisayar ortamında saklandığından depolama maliyetleri oldukça düşmüştür. E-imzanın uygulanmaya alınmasıyla beraber sadece ekonomik anlamda tasarruf değil, ayrıca iş gücü ve zaman yönetimi etkin biçimde kullanılmış, halka sunulan hizmetlere yönelik kalite beklentinin üzerinde yükselmiştir. Elektronik imza ve süre damgasına yönelik uygulamanın, Mali Yönetim Otomasyon Sistemi Projesi (MOSİP) içine dâhil edilmesi ve e-imzalı belgelerin elektronik ortamda arşivlenmesi amacı ile MOSİP e-İmza Projesi hayata alınmış, projenin bütün yazılımları tamamlanarak gereken eğitimler verilip uygulamaya alınmıştır. Proje ile beraber

ülkemizde elektronik imza desteği olan ilk mali yönetim sistemi, Sosyal Güvenlik Kurumunda uygulanacak olup, ilk aşamada kırtasiye, çalışan ve depolama alanları olmak üzere pek çok gider üzerinden tasarruf sağlanacaktır.

Önceki periyotta ilaç raporları, manuel kağıt üzerinde düzenlenerek başhekim tarafından onaylandığı taktirde geçerli olmakta, ilaç temininde ibrazı aranmakta ve eczacı tarafından medula eczane sisteminde kayıt altına alınmaktaydı. Bu durumda uygulamada sahte rapor hazırlanması ve bunun devamında ilaç suistimallerinin doğmasına imkan vermekteydi. Bu durumun engellenmesi için 1 Kasım 2010 tarihinden itibaren sağlık hizmet sunucularının düzenlediği ilaç raporlarının elektronik ortamda medula sistemine kaydedilerek kuruma gönderilmeleri sağlandı.

3.5.2. Vatandaşla İlgili Yapılan Yenilikler

Vatandaşlara yönelik yapılan yenilikleri aşağıdaki gibi belirtilebilebilir:

- Bilgi edinme sistemi etkinleştirildi.
- 3 ayrı kuruma gönderilen işe giriş ve işten çıkış belgeleri tek hale getirildi.
- TC Kimlik numarası ile birlikte gelir belgesi ve aylık alma imkanı getirildi.
- 65 yaş üzeri yaşlı ve özürlülere maaşlarını evlerinde ödeme imkanı sağlandı.
- Sağlık karneleri kaldırıldı.
- Sağlık kurulları kaldırıldı.
- Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza Yurt-Danış birimi kuruldu.
- Borcu yoktur yazılarının internetten alınmasını sağlandı.
- Bağ-Kur kaydı olmadığına yönelik belgelere internetten erişebilme ve alabilme imkanı sunuldu.
- Demokratik ve saydam yönetimin şartı olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun şekilde vatandaşların bilgi alma hakkını kullanmaları için başlıca metotlar oluşturulmuştur. Bu metotlar dahilinde gerçek ve tüzel kişilerin Sosyal Güvenlik Kurumu'ndan bilgi alma talepleri hızlı ve zamanında karşılanarak, başvuru ile birlikte istenen bilgi ve belgelere ulaşımak için kolaylık sağlayan altyapı çalışmaları tamamlandı.
- Sosyal Güvenlik Kurumu'nun hizmet verdiği kişi, kurum veya şirketlerin bilgi edinebilme ihtiyaçlarını karşılamak için hazırlanan, sistematik bir biçimde geliştirilen, mevzuat ve kurumsal işleyişlerde yapılan değişikliklere paralel güncellenen ve kamuda

ilk defa uygulamaya alınan bir bilgi bankasıdır. 2009 yılı Mart ayında itibaren www.sgk.gov.tr web sayfasından kullanılabilmektedir. İzlenen süreç sonucunda ise Interaktif Alo 170 Kayıtdışı İstihdam ve Sosyal Güvenlik Bilgi hattının devreye alınmasıyla on-line uygulama süreci başarı ile tamamlanmıştır.

– Aynı bakanlık gözetiminde işverenlerin ayrı şekilde Çalışma Bölge Müdürlüğü, Türkiye İş Kurumu ve SGK'ya verdikleri belgeleri tek kurum altında toplayarak sadece SGK'ya vermelerine yönelik kanun düzenlenmesi, ikincil mevzuatı çalışmaları ve teknolojik alt yapı çalışmaları tamamlanmıştır (Acar, 2012, 6-25).

– TC Kimlik numarası bulunan geçerli bir kimlik kartı dışındaki bütün belgeler kaldırıldı, kırtasiye ve zaman israfı en aza indirildi.

– 65 yaş üzeri yaşlılar, malul ile %40 ve üzeri özür oranı bulunan vatandaşlardan talebi olan toplam 34.922 vatandaşın ikametinde Eylül 2008 yılından itibaren ödeme yapılmaya devam edilmektedir.

– Sağlık karnesi uygulaması kaldırıldı ve yerine emekliler için kimlik belgeleri ile birlikte sağlık kuruluşlarına başvurabilme imkanı sağlandı. Etkin sigortalılar ve bakmakla yükümlü olunan vatandaşlar içinde, yalnızca bir kere kurum birimlerine başvurmak için aktivasyon işlemi yapılarak sağlık karnesi yerine kimlik belgeleri ile birlikte sağlık kurumlarında tedavi olma imkanı getirildi (Acar, 2012, 6-25).

– 5797 sayılı kanun ile 2022 sayılı kanun'da değişiklik yapılarak Primsiz Ödemeler Genel Müdürlüğü kapsamında daha önce oluşturulan Sağlık Kurulları kaldırıldı. Bununla birlikte aylık bağlama işlemlerinde, il veya ilçe idare kurumlarının alacakları alınan muhtaçlık kararı ile beraber kanunun gerektirdiği durumlarda yetkili hastanelerden alınan sağlık kurulu raporlarının esasi alınması sağlandı.

– Yurtdışında çalışan sigortalı kişilerin Sosyal Güvenlik mevzuatı yönünden bilgilendirilmeleri için iş ve işlemlere yönelik takibin kendilerince yapılması amacı ile; telefonla hizmet veren ve 8 personelden oluşan 444 32 01 no'lu telefon ile ulaşılabilen Yurt-Danış birimi açılmıştır. Birimce aylık ortalama 4500-5000 civarında başvuruya cevap verilmektedir. Ayrıca e-posta ile iş takibinin aracı olmadan kendilerince yapılabilmesi sağlandı.

– Kurumda işyeri sahibi olan ve e-bildirge uygulamasından yararlanan işverenlere, internet üzerinden vergi kimlik nunaraları ile Sigorta İl-Sigorta Müdürlüklerine gidilmeden ve birimler arası yazışma yapılmadan, faks göndermeye gerek kalmadan

7 gün 24 saat "borcu yoktur yazılarını" alabilmelerine yönelik imkan tanıyan e-borcu yoktur uygulamasına geçildi.

– Bağımsız olarak çalışan sigortalı kişilerin on-line tescil işlemi, 2 Haziran 2008 tarihinde uygulamaya alındı. Bu kapsamda yer alan sigortalı çalışanların Gelir İdaresine kayıt yaptırmaları ile birlikte sigortalılık tescili de on-line olarak yapılmaya başlandı (Acar, 2012, 6-25).

– Sosyal yardımlar, yeşil kart ve öğrenci kredileri başvurularında talep edilen "kaydı yoktur" yazılarının SSK ve Emekli Sandığı'nda ki gibi birimlere gitmeden internet üzerinden barkodlu çıktı olarak alınması sağlandı.

3.5.3. Sağlık Alanında Yapılan Yenilikler

Sağlık alanında yapılan yenilikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

– Sağlıkta denetim çalışmaları başlatıldı.

– İlaç alımıyla ilgili olarak;

1. İlaçlarda Karekod-Barkod uygulaması ile ilgili gerekli çalışmalar tamamlandı.
2. Tıbbi malzemelere yönelik provizyon sistemi çalışmaları başlatıldı.
3. İlaç provizyon sistemindeki düzenlemeler ile birlikte israf önemli derecede önlendi.
4. Global bütçe kapsamında iskonto oranları ile ödeme bandında değişiklikler yapılarak maksimum derecede tasarruf sağlandı.
5. İlaç kullanımında farkındalığın artırılmasına çalışıldı. Bununla ilgili afiş, broşür ve kitapçıklar basılarak dağıtıldı.

– Özel araçla sevk işlemlerinde hizmet satın alma yöntemine geçildi.

– Yabancı uyruklu öğrenciler için alınacak GSS (Genel Sağlık Sigortası) primi indirildi.

– Yeşil kart GSS (Genel Sağlık Sigortası) kapsamına alındı.

– Hastane, Eczane ve Hekim Bilgilendirme raporlanmasına başlandı.

– Epikriz raporlarının elektronik ortamda alınmasına başlandı.

– İlave ücret tavanlarının belirlenmesi ve özel hastanelerinin puanlamasına yönelik çalışmalar yapılmıştır.

- Trafik Kazası tedavi harcamalarının kurumca karşılanması hayata geçirildi.
- Yol gündelik ve refakatçi giderlerinin ödenmesine yönelik düzenlemeler yapıldı.
- Sağlık harcama bilgilendirme sistemi oluşturuldu.
- SPAS (Sağlık Provizyon Aktivasyon Sistemi)

3.5.4. Hedeflenen Değişiklikler

- İş ve işlemlerin basitleştirilmesi.
- Aylık bağlama sürelerinin kısaltılması.
- Genel Sağlık Sigortası ile ilgili çalışmalar.
- Alt yapı ve bilgi teknolojileri çalışmaları.
- Sosyal Güvenlik Entegrasyon Projesi (SGEP) uygulamaya geçirilmesi.

SONUÇ

Günümüzde, mal ve hizmet üreten işletmeler; kalite, kaliteli mal ve hizmet, kalite güvencesi, kalite kontrol çemberi, kalite halkası, kalite mühendisliği konularını fazlasıyla önemsemektedirler. Bunun için yüksek maliyetlere katlanmaktadırlar. Hatta bu nedenle farklı bakış açısına sahip bazı yöneticiler, kaliteyi bir maliyet gibi algılamaktadır. Hâlbuki yöneticilerin pek çoğu tutunma, süreklilik ve rekabet açısından kalitenin önemini kavramışlardır. Yaygın iletişim araçları, yoğun geniş halk kitlelerine kaliteyi bir kültür olarak yerleştirmektedir. Bu bağlamda toplam kalite yönetim ve uygulamaları, işletmelerin piyasadaki ürün ve hizmetlerinin yüksek rekabette şartlarında talep edilebilirliliğini artırmaktadır.

İşletmelerde profesyonel yönetici istihdamı sağlanmalı veya işletme yöneticisinin daha profesyonel olması için gerekli eğitimleri alması sağlanmalıdır. İşletme yönetimi tecrübesiz kişilerin eline bırakılmamalı ve işin uzmanının işin başına getirilmesi gereklidir. Bu sayede işletme içi huzur ve verimlilik sağlanabilir. Verimlilikte tek neden insan olmadığı için işletme yöneticisinin işin özelliklerini ve işletme yönetimini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Bu sayede emri altındakilere liderlik ederek onlarında işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacaktır. Klasik yönetimin eksiklikleri yıllardır bilinmektedir bu nedenle işletme yöneticisi durma en uygun ve modern yaklaşımı kendine seçmelidir.

SGK yönetimi eğitim ihtiyaçların karşılanması için eğitimcileri işletmeye getirebilir ya da işletme içinden bir grubu eğitim için göndererek bu eğitim tüm çalışanlara yayılmasını sağlayabilir. Bu şekilde tüm ilgili çalışanlar eğitim almış olacaklardır. Eğitimler masraf ve zaman kaybı olarak görülmemeli ve amortismanda olduğu gibi geleceğe yatırım gözü ile bakılmalıdır. Günümüzde teknolojilerin ve yöntemlerin çok hızlı bir şekilde değiştiğini göz önünde bulundurursak, eğitimin rekabet ortamında ayakta kalmak için ne kadar gerekli olduğu anlaşılabilir. İnsana yapılan yatırım makineye yapılan gibi değildir insan sürekli gelişir ve diğer insanları geliştirir bu sayede bilgi daha geniş bir kısma yayılacaktır. En önemlisi bilgi eksikliği nedenli yapılan hatalar ortadan kalkacaktır. Yeni yöntemler daha kolay, çabuk ve doğru bir şekilde uygulanabilecek ve daha kesin sonuçlar alınacaktır.

Şirketlerin ulusal ve uluslararası ölçülere göre iyi, kendi bünyeleri içinde gözetim altında ve sorumluluklarının bilincinde yönetilmelerine ve bunu sağlayacak şeffaflığın en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine ilişkin işletme politikaları son yıllarda, tüm uygar ülkeleri etkileyen dinamiklerin başında gelmektedir.

SGK, Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü bünyesindeki çalışanlarıyla işverene, sigortalılara ve emeklilere sunduğu hizmetlerde gelişen teknolojiyi kullanarak yeniliklere yönelmiştir. İşveren için bazı hizmetlerin (e-bildirge, e-borcu yoktur gibi) elektronik ortamda yapılması, sigortalıların TC Kimlik numaralarının güncellenmesi, emeklilerin aylık aldığı banka sayısının artırılması, yaşlılık, hastalık gibi mazeretlerde bankadan aylık alamayanlara konutta ödeme yapılması kurumun yenilenen vizyonunun birer oluşumudur. Kurumsal açıdan yürütülen hizmetlere bakıldığında, işyeri hekimliği yetki devri işlemlerinin tamamlanması, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması yolunda Kimlik Paylaşım Sistemi esas alınarak işlem yapılması, Genel Sağlık Sigortası Genel Müdürlüğü bünyesinde yapılan çalışmalar neticesinde de hastane ve eczanelerle yapılan protokoller doğrultusunda vatandaşların muayene, tedavi ve ilaca erişiminde daha önce yaşanan engelleri giderici düzenlemelere yer verilmiştir. İlaç takip sistemi ile ilaçların üretim veya ithalinden son kullanıcıya ulaşana kadar sistem üzerinden takip edilmesi, Medula hastane uygulamaları ile vatandaşlar üzerinden yapılan hatalı işlemlere son verilmesi, Medula eczane uygulamaları ile suistimallerin önlenip "Akıllı İlaç Kullanılması'nın" yaygınlaştırılması amaçlanmıştır.

Sosyal Güvenlik Kurumu, misyonuna uygun olarak çalışma hayatında sorunların giderilmesi, dengelerin yerine oturması amacıyla hazırlanan projeleri de devreye koymuştur. Kayıtlı istihdamın Teşviki Projesi, Esnek Güvence Projesi, Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliğinin Sağlanması Projesi, Kurumun Kapasitesini Artırma projesi AB müktesebatına uyum konusunda idari ve kurumsal kapasitesinin artırılmasına yönelik olup, bu projeler oluşturulan yürütme ekipleriyle çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca Kurum yaşlılar için Dinlenme ve bakım evleri sakinlerine yönelik adaptasyon çalışmalarını sürdürmekte, ülkemizin üyesi olduğu Avrupa konseyi, ILO, OECD gibi uluslararası kuruluşların Kurum mevzuatı uygulamalarına ilişkin olarak talep ettikleri çeşitli bilgi ve raporları hazırlayarak ilgili kuruluşlara göndermektedir.

Gerek Ülkemiz gerekse dünya ekonomisi, şirketlerin sağlıklı yönetim ile geleceğe taşınması ve hak sahiplerinin haklarının korunması ile başarı kazanacaktır. Yaşanan ekonomik sıkıntıların göz ardı edilemeyecek boyutlarda gerçekleşmesi kamu kurumlarında yalın yönetimin önemini artıran diğer bir etken olarak gözlemlenmektedir. Bu noktada yalın yönetimin uygulanmasının önemi bir çok ülke tarafından fark edilmiş ve gerekli önlemler alınmaya başlanmıştır.

Yalın düşüncenin felsefesinde mükemmellik vardır. İnsanoğlu varoluşundan günümüze her zaman mükemmelin peşinde koşmuştur. Çağdaşlaşmanın temelinde de bu mükemmeliyetçilik yatmaktadır. Sanayi devrimden önce "ne üretirsem satarım anlayışı" üretimin çoğalması ve tüketicinin alım gücü ile doğru orantılı olan seçici davranışı, kaliteli üretimi ve hizmeti zorunlu kılmıştır.

Kamu kurumlarının yalın yönetimle tanışmaları aslında daha eskilere dayanmaktadır. Bütün resmi okullarda ve dairelerde gördüğümüz ve herksin aşina olduğu elektrik pirizlerinin altındaki "lüzumsuz ise södürünüz." cümlesi adeta bütün hafızalara kazınmıştır. Gerek kamu kurumları olsun gerek özel işletmeler olsun, zaten israftan kaçmak ve her zaman bilinçli ya da bilinçsiz tasarruf peşinde koşmuştur. Kamu kurumlarının yalın yönetim anlayışı belki de sadece israftan kaçınmak amaçlı idi; ancak insan bilinçlenmeye başladıkça ve hak arayışına girdikçe tıpkı özel işletmeler gibi kamu kurumları da daha kaliteli hizmet verme yarışına girdiler. Yalın yönetimi uygulamaya çalışan ve bu uygulamaya halkı da davet eden SGK belki de en güzel şekilde sloganlaştırmıştır "Değişimi hisset. Dönüşüme ortak ol".

Sonuç olarak; Kurumun temel amacı Kanun'un 3. maddesinde "Sosyal Sigortacılık ilkesine bağlı, aktif, adaletli, hızlı erişilebilir, aktüeryal ve mali açıdan sürdürülebilir, çağdaş standartlarda sosyal güvenlik sistemini yürütmektir." şeklinde ifade edilmiştir. Kurum ülke genelinde tüm vatandaşlara hizmet götürmeyi yenilenen vizyonunun bir parçası olarak gördüğü için örgütlenmeyi de kuruluş amacına uygun şekilde gerçekleştirmiştir. Taşra teşkilatı sosyal güvenlik il müdürlükleri ile sosyal güvenlik merkezleri olarak vatandaşa yerinde hizmet vermeyi ilke edinmiştir.

Araştırmacılar için öneriler: Yalın yönetimin faydaları genellikle uzun sürede elde edilmesine rağmen kısa dönemde de bir takım karşılıklar alınır. Buna rağmen bir kamu kurumu ya da bir organizasyon yalın dönüşümü kolay, çabuk ve ucuz olarak algılaması büyük bir hata yapmasına neden olabilir. Bu bağlamda, SGK'da yalın yönetime dönüşümün gerçekleştirilebilmesiiçin atılması gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Müşterek vizyon ve kültürün oluşturulması.
- Yalın sağlık sistemleri konusunda bilgi sahibi olmak.
- Planlama, iletişim ve problem çözme için ortak bir lisan ve metot oluşturmak.

Yalın sağlık sisteminin önemli metotları ve amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tetkik ve kalma sürelerini kısaltmak için süreçleri ve akışları optimize etmek.
- İsrafı elimine etmek için bölümler, koğuşlar ve fonksiyon alanları arasındaki mesafeleri optimize etmek ve standartlaştırmak.
- Maliyet tasarrufu sağlamak için gizli kalmış potansiyelleri ortaya çıkarmak ve kullanmak.
- Aktüerya ve fon yönetiminde şeffaflık sağlamak, süreç daha doğrusu vaka basına maliyetleri tam olarak hesaplayabilmek için yönetim süreçlerini ve hesaplamak sistemlerini iyileştirmek e.İşlemlerin tekrarlanmasından kaçınmak için bilgi teknolojilerini entegre etmek.
- İşlem sürelerini kısaltmak ve masrafları azaltmak için verimliliği artırmak ve varlıkları azaltmak.
- Vakalarda ve değer yaratmayan aktivitelerin elimine edilmesinde kararlı olarak değer akısına yönelmek.
- Tüm sistemin, çalışanların müşterilerin/hastaların bütüncül ve sistematik bir bakış açısıyla gözlemlenmek.
- Toplam sistemin etkinliğinin yükseltmek; çalışanların mevcut bilgilerinden yararlanmak ve çalışanlın optimizasyon süreçlerine dahil etmek.

KAYNAKÇA

Acar, F. Sosyal Güvenlik Reformu Sonrası Yapılan Önemli Çalışmalar ve Kurumun 2012 Yılı Hedefleri. Sosyal Güvenlik Dünyası, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14 (2), 2012.

Anjard, R. Process Mapping: A Valuable Tool for Construction Management and Other Professionals, Facilities, 16, 3/4, 79-81, 1998.

Barutçugil, İ.S. Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 2 (163), 1988.

Baykoç, Ö. F., Abacı, S., Duyar, M. Tam Zamanında Üretim Sisteminin Servis Sistemlerine Uygulanabilirliği, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 17 (4), 2002.

Bocutoğlu, E. İktisadi Düşünceler Tarihi, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2012.

Can, E. Uluslararası İşletmecilik, Yönetim ve Uygulama, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2012.

Çapan, S. Üretim Yönetiminde Yeni Bir Sistem: 5S.Verimlilik Dergisi, 1 (2), 1993.

Demir, C. ve Diğerleri. Bir Eğitim Hastanesinde Gereksiz Poliklinik Kullanım Düzeyinin Belirlenmesi, 4.Ulusal Sağlık Kurulları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, İstanbul, 2001.

Demirkır, M. S. Yalın Üretim ve Lastik Sektöründe Bir Uygulama, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2008.

Derin, N. Çalışanların Algılamalarına Göre Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi:Türkiye'deki Hastanelerde Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, Doktora Tezi, Malatya, 1993.

Düren, Z. 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2002.

Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

Ertürk, M. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Eşit, C. 5S-Endüstriyel Temizlik ve Düzen, Yayınlanmamış Seminer Notları, 1998.

Gören, H. Tam Zamanında Üretim Dersi Ders Notları, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2010.

Günaydın, H. Japon Yönetim Tarzları ve Kalite Çemberleri, İstanbul, Milenyum Yayınları, 1. Baskı, 2002.

Güngör, E. Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar, İkinci Baskı, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 2000.

Kara, M. C., Peker, A. Bir Hazır Giyim Üretim Hattında Yalın Üretim Uygulamasının Hat Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2004.

Karasar, N. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, 10. Basım, Ankara, 2000.

Kavrakoğlu, İ. Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları 3, Ankara, 1996.

Kavrakoğlu, İ. Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

Kazgan, G. İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi, Remzi Kitabevi, 12. Baskı, İstanbul, 2006.

MEB. Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Büro Yönetimi ve Sekreterlik, Problem Çözme, Ankara, 2008.

MPM. Mess Eğitim Vakfı Yayınlanmamış Seminer Notları, 2004.

Nick, K. Yalın Düşünce Gelişimi Konulu Bildiri, Yalın Zirve Kongresi, İstanbul, Nisan 2004.

Odabaşı, Y., Oyman, M. Pazarlama İletişimi Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.

Odabaşı, Y., Barış, G. Tüketici Davranışları, Mediacat Kitapları, 6. Baskı, İstanbul, 2002.

Ouchi, W. Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor, Yakut G.(Çeviren), Rota Yayınları, İstanbul 1989.

Özçelikel, H. Japon Yönetim Sistemleri, MESS Egitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1994.

Özkol, E. Yalın Düşünce ve İsrafın Tekdüzen Muhasebe Düzeni Çerçevesinde Kaydı:Bir Yaklaşım ve Örnek Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, 19 (1), 2004.

Özkul A.S. Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.

Özveri, O., Çakır E. Yalın Altı Sigma ve Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14 (2), 2012.

Pakdemir, I. İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1992.

Parry, G. C., Turner, C. E. Application Of Lean Visual Process Management Tools, Production Planning, Control, 17 (1), 2006.

Sarıçoban, E. Toplam Verimli Bakım Çalışmalarında 5S'in Önemi ve Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

SGK 2014 Yılı Performans Programı, Ankara, 2014.

SGK Stratejik Planı 2015-2019, Ankara, 2015.

SGK Stratejik Planı 2010-2014, Ankara, 2010.

Sığırcı, M. Milli Prodüktivite Merkezi, Anahtar Dergisi, 6 (68), 2001.

Şimşek, H., Yıldırım, A. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Staccını, P., Joubert, M., Quaranta, J., Fieschi, M. Mapping Care Processes Within a Hospital: From Theory to a Web-Based Proposal Merging Enterprise Modelling and ISO Normative Principles, International Journal of Medical Informatics, 74 (2-4), 2005.

Taiichi, O. Toyota Production System Toyota Ruhu, Feryad C. (Çeviren), Scala Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Tikici, M. Yönetim ve Organizasyon Teorileri Yönetim Teknikleri Ders Notları, Malatya, 1996.

Türko, M. Finansal Yönetim I, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 2005.

Tutar, F., Kılınç, N. Türkiye'nin Sağlık Sektöründeki Ekonomik Gelişmişlik Potansiyeli ve Farklı Ülke Örnekleriyle Mukayesesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 9 (1), 2007.

Vergiliel, T. M. Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler, Uludağ Üniversitesi, IIBF Dergisi, Bahar Dönemi Mayıs, 16 (1), 1998.

Vergiliel, T. M. Japon ve Amerikan Yönetim Modeli, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Ulutan, B. İktisadi Doktrinler Tarihi, İstanbul, 1978.

Womack, J. P., Jones, D. T. Yalın Düşünce, Acar N., Birgün S. (Çevirenler), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Womack, J. P., Jones, D. T. Yalın Düşünce, Yamak O. (Çeviren), Optimist Yayınları, İstanbul, 2003.

Yaman, Ö. Örgütlerde Yalın Yönetim: Bir Alan Araştırması, İnönü Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2007.

E-KAYNAKLAR

Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri ve Avantajları Web Sitesi, http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz2.htm, (E.T. 17.03.2015).

Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler Web Sitesi, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yenikonseptler.pdf, (E.T. 17.03.2015).

Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi Web Sitesi, http://www.researchgate.net/publication/26455242, (E.T. 12.04.2015).

Hiyerarşiye Balans Ayarı Aksiyon Haftalık Haber Dergisi, Sayı: 368 Web Sitesi, http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=12257, (E.T. 17.03.2015).

Yalın Düşüncenin Gelişimi Web Sitesi, http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin_yaklasim.asp, (E.T. 20.03.2015).

Yalın Enstitü Web Sitesi,http://www.lean.org.tr/yalin-uretim-felsefesi, (E.T. 17.03.2015).

Vikipedi Özgür Ansiklopedi Web Sitesi, http://tr.wikipedia.org/wiki/Bal%C4%B1k_k%C4%B1l%C3%A7%C4%B1%C4%9F%C4%B1diyagram%C4%B1, (E.T. 02.04.2015).

Unicef Web Sitesi, http://www.lanpdc.scot.nhs.uk/Resources/Lists/Publications/Attachments/3/Lean%20tools%20leaflet.pdf, (E.T. 18.03.2015).

EKLER

Ek-1: Mülakatta Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Kamu Kurumlarında Yalın Yönetim, SGK'da Bir Araştırma konulu yüksek lisans tezi için, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel bir araştırma mülakat tekniği, daha önceden belirlenen ve önemli bir hedefe yönelik gerçekleştirilen, karşıdaki kişiye soru sorma tekniği ile yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Anlatılan süreç, karşılıklı şekilde yapılacak olan iletişimin kronik ve dinamik yapısını ifade etmektedir. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bağ kurmayı gerektirmektedir.

Görüşme aşamasının planlı ve amaçlı olması ise görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan öte hedeflere yönelik planlanan bir veri toplama süreci yapar. Görüşmede kullanılan soru-cevap tekniği de veri toplarken bir ilişki kurma ve veriye ulaşabilme yolu olarak nitelendirilebilir.

SGK İstanbul İl Müdürü Sayın MURAT GÖKTAŞ ile yapılan **15.04.2015** tarihinde 8 soru ve cevaptan oluşan bir mülakat yapılmıştır.

Katılımı, ayırdığı değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarında başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Mehmet TUNÇ

Yrd.Doç.Dr. Erkan TAŞKIRAN

Araştırma Sorumlusu e-mail: mtunc5@sgk.gov.tr
Araştırma Danışman e-mail: erkan-taskiran@hotmail.com

EKLER

Ek-2: Mülakat Soru ve Cevapları

SORU 1: Kamu kurumlarında yalın yönetim nedir?

CEVAP: Yalın yönetim, sadeliği esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Yalın yönetim yaklaşımı kamu kurumlarında minimum maliyetle, maksimum düzeyde mal ya da hizmet üreterek optimizasyonu hedefler. Kamu kurumlarında yalın yönetimle, devlet kaynaklarını etkili ve verimli kullanacak şekilde, daha çok mal ve hizmet üretiminin sağlanarak vatandaş ihtiyaç ve taleplerinin maksimum derecede karşılanması anlaşılmalıdır.

SORU 2: Kamu kurumları yalın yönetim anlayışını için uygun mudur?

CEVAP: Gelişen iletişim devrimi ile beraber tüketicilerin en kaliteli ve en ucuz ürüne, ulaşmaları kolaylaşmıştır. İnternet, telekomünikasyon araçlarının sunduğu imkanlarla, tüketiciler ihtiyaç duydukları mal ve hizmetler konusunda daha çabuk haberdar olmakta ve kendi bütçelerine göre faydalarını maksimize edebilecek rasyonel kararlar alabilmektedirler. Tüketiciler açısından, üretilen mal ve hizmetlerin, piyasa ekonomisinin rekabetçi koşullarında, en iyi kalitede ve en ucuz olacak şekilde üretilmesi zorunluluğu, kamu kurumlarını da ekonomi içinde birer üretici aktör olarak, önemli bir taraf haline getirmiştir.

Erbay Arıkboğa' nın, "Türk Yerel Yönetim Sisteminde Reform ve Yeni Kamu Yönetimi" makalesinde belirttiği gibi "Piyasa yöntemleri ve rekabetçi mekanizmaların, kamu yönetimi için uygulanması ve uygulanabilirliği gündeme gelmiştir. Kamu ve özel sektör arasındaki sınırlar farklı piyasa yöntemlerinin ve rekabetçi mekanizmalarının kamu kurumlarında uygulanmaya alınmasıyla beraber kamu-özel ayrılığına dayalı paradigmayı sarmıştır. Kamu yönetiminin kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi yerini, halkın memnuniyeti ve performans denetim süreci almıştır. Çalışanın işgal ettiği pozisyonu temel alan klasik personel rejiminin yerini bireysel performansa, başarı ya da başarısızlığı önemseyen insan kaynakları yönetimi ve ücret politikaları almaya başlamıştır. Bürokratların siyasetçilerden tarafsızlığını ve soyutlanmasını öngören paradigma, yerini siyasetçi-bürokrat etkileşimine bırakmıştır. Yeni süreç hizmet talep edenlere, sadece siyasilerin değil bir

anlamda idarecilerin de hesap vermesini gerektirmektedir. Bununla beraber; bu yeni kamu yönetim anlayışıyla üst düzey bürokratların rollerini ve hizmet anlayışlarına yönelik değişiklikleri de gündeme getirmiştir". Bu bağlamda, piyasa yöntemlerinin ve rekabetçi mekanizmaların kamu kurumlarında uygulanması ile birlikte, Kamu Kurumları, kaynaklarını mümkün olduğunca verimli kullanarak, gelişen teknolojik olanaklardan mümkün mertebede faydalanarak, bireylerin ihtiyaçlarını en az maliyetle karşılamak ve birey memnuniyetini maksimize etmeyi amaçlamaktadır.

SORU 3: Sosyal Güvenlik Kurumunda bireylerin talep ve ihtiyaçlarının karşılamasında ne tür uygulamaları vardır?

CEVAP: E-devlet çatısı altında, mobil SGK, Alo 170, e-bildirge, DYS, (doküman yönetim sistemi) ve SGK Web TV bunlara birer örnektir. Mobil SGK ile teknolojik olanaklardan vatandaşın ne şekilde yararlanabileceği çok güzel bir örnektir. Vatandaşlarımız mobil SGK uygulamalarıyla akıllı telefonlarında öğrenmek istedikleri sigortalılık ve emeklilikle ilgili bilgilere (ne zaman emekli olabilirim, SGK primleri düzenli yatıyor mu? gibi sorulara cevaplar alabilmektedirler). Alo 170 uygulaması ile herhangi bir Sosyal Güvenlik Merkezine gitmelerine gerek kalmadan 7/24 ulaşarak kendi sorunlarının çözümü ve öğrenmek istedikleri bilgilere ulaşabilmektedirler ya da sorunlarının çözümü için ilgili merkezlere yönlendirilmektedirler. Bu uygulama ile vatandaşlarımız zaman tasarrufu ile daha çabuk ve doğru şekilde çözüme ulaşmaktadırlar. Doküman Yönetim Sistemi dediğimiz DYS ile dijital arşiv oluşturulmuş olup, personelin dijital ortamda istedikleri belgelere ulaşarak, gereksiz kırtasiye uygulamasının önüne geçilmiş, resmi evrakların takibinin kolaylaşmasıyla, zaman tasarrufu da sağlanmıştır, personelin performansı artmıştır. Dijital ortamda yapılan e-imza ile bürokratik işlemler hızlanmış, vatandaşın ihtiyaç ve taleplerine verilen cevaplar daha kısa zamanda çözüme kavuşturulmaktadır.

SORU 4: Sosyal Güvenlik Kurumunda kaynaklar nasıl kullanılmaktadır?

CEVAP: Kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılması, SGK' nın stratejik amaçları arasında yer alan en önemli hedeflerinden biridir. Kuruma bağlı giderlerin sürekli artış göstermesine yönelik, gelirlerin kısıtlı olması, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Kurumumuzun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için öncelikle kaynakların stratejik alanlarda kullanılması gerekmektedir. Bu sebeple SSK,

BAĞ-KUR ve Emekli Sandığı mali sistemlerinin uyumuna yönelik çalışmalar yapılmış ve bu kapsamda Muhasebe Otomasyon Sistemi Programı(MOSİP) uygulamaya alınmıştır. Kaynak yönetiminde en belirgin sıkıntılardan biri olan uygunsuz ödemelerin önlenmesine yönelik yapılacak olan çalışmalar da kaynakların verimli şekilde kullanılmasında yararlı olacaktır. Örneğin; kurumumuz ile Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü arasında imzalanmış olan protokol ile Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS) uygulaması hizmete alınmıştır. Bu doğrultuda sigortalı ve hak sahibi olan kişilerin güncel kayıtlarına ulaşılarak yapılacak uygunsuz ödemelerin önüne geçilmiştir. Mosip, Medula, Spas, Emektar, E-Ödenek ve E-Bildirim gibi program uyumunun sağlanabilmesi, uygunsuz ödeme yapılan alanların tespit edilmesi, gerekli denetimlerin yapılarak sistemlere kontrol mekanizmalarının eklenmesi hedeflenmektedir. Kurum kaynaklarının etkili bir biçimde yönetilmesinin diğer bir önemli bacağı da taşınmazların etkin bir şekilde yönetilmesidir. Kaynakların kullanımı ve bu amaçla kurulan programların verimli kullanılması amacıyla eğitimler düzenlenmekte ve çalışanlarımız bilgilendirilmektedir.

SORU 5: Vatandaşın kamu kurumlarında yalın yönetim uygulanması ile azanımları nelerdir?

CEVAP: Teknolojinin, iletişim ve ulaşım imkanlarının artması ve çeşitlenmesi, Yalın yönetim anlayışıyla, kamu kurumları çağa uygun yenilikçi, değişimci dinamik bir yapıya itilmiş ve bunun vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olmuştur. Yalın yönetim zaman tasarrufu demektir, iletişim imkanlarıyla 7/24 ulaşabileceği Mobil SGK, Alo 170 çağrı merkezi hattı ile doğru bilgilendirme, sorunu çözme ve çözümü konusunda rehber olma, internet üzerinden bildirgesini verebileceği e-bildirge, Dokuman Yönetim Sistemi, Yani DYS ile daha kısa zamanda daha az bürokrasi, daha çabuk işlemdir. Vatandaş memnuniyetinin daha az zaman, daha az maliyet, daha çok doğru çözüm ile artmasıdır.

SORU 6: Sosyal Güvenlik Kurumunu devamlı gelişme adına ya da toplam kaliteyi arttırmak için neler yapmaktadır?

CEVAP: Yönetim sisteminin önemli iki ayağı vardır. Bunlardan ilki kurumların nasıl iş yaptıklarını araştırarak, kalite ve verimliliği arttırmak, işlerin hızlı, doğru ve kesintisiz

şekilde yapılmasını sağlayabilecek bir süreç yönetimi; diğeri ise, kurumu belirledikleri hedefe ulaştırmak için çalışanları ve işlevleri bütünleştiren bir yapı olan organizasyondur.

Üç kurumun birleşmesi ile 2008 yılında kurulan kurumumuz, yoğun bir yeniden yapılandırma sürecinden geçmiş, organizasyon yapısını sürekli geliştirerek vatandaşların daha kaliteli ve hızlı bir biçimde hizmet almaları sağlanmıştır. Kurumumuz, merkez ve taşra birimlerine yönelik gerekli olan koordinasyonu sağlayarak iş ve işlemlerin geri kalmadan yürütülmesini koordine etmek için Taşra Koordinasyon Kurulu oluşturulmuş ve Koordinatör İl Müdürlüğü uygulaması hayata geçirilmiştir. Merkez ve taşra teşkilatlarında görev alan çalışanlarımızın iletişimini sağlamak, bölümler arası bilgi alışverişini hızla hale getirmek, aranılan bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmek, iletişimde yaşanan problemleri minumuma indirmek ve işbirliğini kolaylaştırmak için intranet sistemi uygulamaya alınmıştır. Taşra teşkilatlarının altyapı ve donanımının günümüz koşullarına uygun iyileştirilmesi; Mobil SGM'lerin ve insan emeğine ihtiyaç duyulmadan hizmet merkezlerinin yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Elektronik belge ve arşiv yönetim sisteminin tamamlanması ve intranetin en baştan düzenlenmesi; kurumsal belleğin korunmasına yönelik çalışmaların yapılması, kurum içi koordinasyon ve iletişimin geliştirilmesi planlanmaktadır. Hizmet sunumunda bürokrasinin azaltılması; hizmetlere yönelik etkinlik, kalite ve saydamlığın sağlanması, kurumsal belleğin korunması, geliştirilmesi ve uygulanması kurumun hedefleridir.

SORU 7: Sosyal Güvenlik Kurumunda karşılaşılan sorunlar ve bunların çözümüne yönelik olarak personel görüşleri dikkate alınacak şekilde anket, doğrudan iletişim veya başka yöntemler yapılmakta mıdır?

CEVAP: Yalın yönetimle personelin yetkinliklerinden faydalanılarak maksimum düzeyde vatandaş memnuniyetin sağlanması Sosyal Güvenlik Kurumunun asli amacıdır. Kurum performansının artması, süreç içindeki aksaklıkların iyileştirilmesi, yaşanacak sorunların kaynağında çözülmesiyle mümkündür, Bunun en önemli aracı olan personelin bu konuda telkin ve eleştirilerinin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi amacıyla kurumuzda doğrudan çalışanla konuşma, onların önerilerini dinleme konusunda şeffaflık vardır, ayrıca anket gibi yöntemlerle çalışanların düşünceleri, önerileri sistematik olarak değerlendirilerek raporlanmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu personeli, kurum içi iletişim ağını İntranet sistemiyle sağlamakta ve İntranet sisteminde forum

bölümünde görüş ve önerilerini paylaşarak, bilgi ve tecrübe akışını birbirlerine transfer edebilmektedirler. Kurum çalışanları aktif bir şekilde süreci yöneten, dolaylı yönden ise birer karar alıcı olmaları sağlanarak Sosyal Güvenlik Kurumumun yaşayan bir organizma gibi değişimlere ve yenilikler karşısında dinamik bir yapı olmasının önemli nedenlerinden biri olmuştur.

SORU 8: Sosyal Güvenlik Kurumu, yalın yönetim yaklaşımı ile kurum personeline yönelik ne tür uygulamalar sunmaktadır?

CEVAP: Sosyal Güvenlik Kurumunun amacı personelin hizmet sunucu olarak, vatandaşlara ihtiyaçları doğrultusunda en iyi hizmeti vermesidir. Bu şekilde maksimum verimi sağlamak ve kurum için performansı arttırmak için personelimizin yeteneği ve isteği ölçüsünden gerek kurum geneli, gerek İl Müdürlüğü olarak, eğitimler ve seminerler düzenlenmektedir. Kurumumuz bu eğitim ve seminerlerle personelinin yetkinliklerini geliştirerek beşeri sermayelerine katkıda bulunmayı amaçlayarak, kişiliklerine ve yeteneklerine uygun alanlarda görevlendirilmeleri yapılmaktadır. Bütün bunların yanı sıra, kurumumuzun faaliyetlerinin, planlarının ve hedeflerinin kamuoyuna anlatılması ve çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygularının arttırılmasına yönelik olarak, SGK Bülteni (Vizyon) SGK Değişim Dergisi yayınlanmaktadır. Kurum kültürünün oluşturulmasına yönelik "Kurumsa Kimlik Kılavuzu" hazırlanmıştır ve 2009 yılından itibaren her yıl Sosyal Güvenlik Haftası kutlanmaktadır. Kurum içi iletişimi en güçlü hale getirebilmek için intranet sistemi, e-posta sistemi ve hizmet talepleri yönetim sistemi gibi önemli uygulama süreçleri hayata alınmıştır. Kurum çalışanlarının görüş ve öneri taleplerinin yer aldığı bireysel öneri sistemi hayata geçirilerek her yıl düzenli olarak "Çalışan Memnuniyeti Anketi" yapılmaktadır. Merkez ve taşra teşkilatları arasında iletişimi daha sağlıklı hızlı ve yürütmek, sorunları daha hızlı çözüme kavuşturmak için "Koordinatör İl Müdürlüğü" uygulaması başlatılmış olup bölge koordinasyon toplantıları yapılmaktadır. Kurumumuzun desteklediği "Değişimi hisset, dönüşüme ortak ol." sloganı kurumumuzun yenilikçi ve katılımcı bir anlayışı benimsediğinin bir göstergesidir.

Mülakat ile ilgili yorum: Mülakat sonucunu kısaca değerlendirmek gerekirse çok açıktır ki kamu kurumları vatandaştan alınan vergiler ve çeşitli kesintilerle ayakta durmaktadır. Kamu kurumlarının varlığı itibarı ile gerçek sahibi vatandaştır. Kamu

kurumları vatandaşın aktarmış olduğu maddi kaynakları vatandaşa hizmet etmek için özenle etkin ve verimli kullanmak zorundadır. Kamu kurumlarında israf edilmiş ve etkin kullanılmamış olan kaynaklar kendi varlığının devamı için beslenme damarlarını kurutmuş olur. Şöyle ki vatandaş ile kamu kurumları arasında zorunlu bir bağımlılık vardır. Bu sebeple vatandaş kendi ihtiyaçları için kamu kurumlarının hizmetine, kamu kurumları da ayakta durabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için vatandaştan gelecek olan maddi kaynaklar için vatandaşla karşılıklı bir bağımlılık içerisinde olduğu açıktır.

Kamu kurumları kendi varlığının devamı için bu zorunluluktan dolayı kendisinin gerçek sahibi olan ve kendini vergilerle ayakta tutan vatandaşa yaptığı faaliyetler ve verdiği hizmetlerle hesap verebilir ve onların denetimine açık olacak şeffaflıkta olmalıdır. Bu durum vatandaş ve kamu kurumları arasında karşılıklı bir güven oluşmasını sağlayacaktır.

İşte yalın yönetim bu güven duygusunun oluşmasındaki en önemli etkendir. Çünkü yalın yönetimde minimum kaynakla maksimum hizmet üretim ve bu hizmetten işleyiz aşamaları vatandaşın gözetimine ve erişimine açık olmalı, gerektiğinde denetim ve yaptırım mekanizmaları ile süreçlere müdahil olarak yaptırım uygulaması ve kendilerinin lehine olarak değişimleri hayata geçirecek bir yönetim anlayışıdır.

Sonuç olarak yalın yönetim, gelişen teknoloji ve ulaşım imkanlarını kullanarak çağın gereksinimlerine uygun ekonomik ve sosyal iyileştirmeler yapar.

ÖZGEÇMİŞ

5 Ocak 1978 Adıyaman doğumluyum. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Turizm ve Otel İşletmeciliği ve Anadolu Üniversitesi İşletme bölümü mezunuyum. Ayrıca Anadolu Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünde okumakta olup; Sosyal Güvenlik Kurumu Üsküdar Sosyal Tesis ve Eğitim Merkezinde Yönetici olarak görev yapmaktayım. 2013 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, kitap okumak, basketbol, masa tenisi ve satranç oynamaktır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk sahibiyim.

Mehmet TUNÇ