

YALIN YÖNETİM VE TEKNİKLERİ

SORU VE YANITLARLA



Dr. Bahtiyar EREN



YALIN YÖNETİM ve TEKNİKLERİ

Soru ve Yanıtlarla

Yazar
Dr. Bahtiyar Eren

Yayınevi
Yazardan Direkt – Turkey



Yayınevi
Yazardan Direkt – Türkiye
Yazardan Direkt Elektronik İletişim Tanıtım Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti
Kozyatağı mah. Değirmen sok. Nida Kule No:18
Kat 10 Kadıköy /İstanbul
Tel: 0(216) 3011213
Sertifika No. 33717

ISBN: 978-605-9385-56-51.
Baskı: Temmuz 2019

Baskı ve Cilt
Transkop Büro Mak.San.Tic.Ltd.Şti
Altayçeşme mah. Bağdat Cad. No.275/B
Maltepe/İstanbul
Sertifika No: 42007

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden ve Yazardan izin almadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Canım kızım İlkim'e...

Sorularla Yalın Yönetim ve Teknikleri İçindekiler

Kitabın Özeti	i
Yazarın Kısa Özgeçmişi.....	ii
Yönetici Özeti	iii
1. Soru: Neden yalın yönetim?.....	1
2. Soru: Yalın Altı Sigma yolculuğu öncesinde yapılacak karar toplantısında neler konuşulur?... 4	4
3. Soru: “Müşteri velinimetimizdir” diyen ahiler kalite kavramının yaratıcısı olabilir mi?	8
4. Soru: Organizasyonlar kendi durumunu nasıl öğrenecek?.....	14
5. Soru: Y.A.L.I.N organizasyonların temeli nedir?	18
6. Soru: Yalın yönetimin temel taşları, sütunları, yönetim prensipleri ve çıktıları nedir?	23
7. Soru: “Yalın ev”in temel taşları nelerdir?	26
8. Soru: “Yalın ev”in sütunları nelerdir?	34
9. Soru: “Yalın ev” yönetim prensipleri nelerdir?	37
10. Soru: “Yalın ev”in çıktıları nelerdir?	41
11. Soru: Yalın yönetimin geleneksel yönetimden farkları nelerdir?	43
12. Soru: Yöneticiler için “H.G.S. K.A.R.T” neden önemli?	49
13. Soru: Organizasyonların “D.İ.Y.E.T” programı olur mu?	53
14. Soru: “Ş.İ.Ş.M.A.N.” ve “Y.A.L.I.N.” organizasyonlar ayrı yumurta ikizleri mi?	56
15. Soru: Yalın yönetimde kullanılan yöntemler, teknikler nelerdir?.....	59
a. Teknik 1: 5S Tekniği	60
b. Teknik 2: Yalın literatürdeki 7/8 İsrar (7/8 Wastes) Tekniği.....	66
c. Teknik 3: Yardım düğmesi (Andon) tekniği.....	75
ç. Teknik 4: Er meydanı (Gemba) tekniği	76
d. Teknik 5: Üretim ritmi (Takt time) tekniği.....	77
e. Teknik 6: Üretim hattı düzleştirme (Heijunka) tekniği	78
f. Teknik 7: Sürekli iyileştirme (Kaizen) tekniği	81
g. Teknik 8: Yıldırım harbi (Kaizen Event) tekniği.....	83
ğ. Teknik 9: Standard iş (Standardized work) tekniği.....	85
h. Teknik 10: Süratli Makine Ekipman Değişimi (SMED) tekniği	87
ı. Teknik 11: Hata önleme (Poka-Yoke) sistemi tekniği.....	91
i. Teknik 12: G.Ö.Z.D.E.M.İ.Z. (SMART WAY) hedefler tekniği.....	95
16. Soru: Yalın ölçütler ile yalın olmayan ölçütlerin farkı nedir?	98
17. Soru: Ölçüt çeşitleri nelerdir?	101
18. Soru: Ölçütlerin unsurları nelerdir?	104
19. Soru: Günümüzde Altı Sigma yaklaşımını popüler kılan hususlar nelerdir?	107

Tablolar

Tablo 1. Mal ve hizmet üretimine ilişkin kalitenin boyutları.....	10
Tablo 2. Kurumsal yönetim ölçütleri ve olgunluk seviyeleri.....	16
Tablo 3. Türk organizasyonların Y.A.L.I.N karnesine genel bakış	20
Tablo 4. Yalın yönetimin 5S çıktısı.....	25
Tablo 5. “Data, Information, Knowledge ve Wisdom” kavramlarının açıklanması	30
Tablo 6. Yalın yönetimin 5S çıktısı.....	41
Tablo 7. Geleneksel yönetim ile yalın yönetimin karşılaştırılması.....	43
Tablo 8. Hata, Gecikme ve Sapma ile ilgili açıklamalar.....	49
Tablo 9. 5S yalın yönetim tekniğinin Japonca-İngilizce-Türkçe akrostişi	60
Tablo 10. 5S tekniğinin açıklaması	61
Tablo 11. “Sıralama ve Önceliklendirme” adımına ilişkin kontrol listesi	62
Tablo 12. “Seç ve Yerleştir” adımına ilişkin kontrol listesi.....	62
Tablo 13. “Süpür ve Parlat” adımına ilişkin kontrol listesi.....	63
Tablo 14. “Standartlaştır” adımına ilişkin kontrol listesi.....	64
Tablo 15. “Sürdür” adımına ilişkin kontrol listesi	64
Tablo 16. 5S yönetim tekniği uygulamasında yapılan hatalar.....	65
Tablo 17. Yalın literatürdeki 7/8 israfın listesi	66
Tablo 18. “Kullanılmayan nitelik” kontrol listesi	67
Tablo 19. “Envanter” kontrol listesi.....	68
Tablo 20. “Bekleme” kontrol listesi.....	69
Tablo 21. “Aşırı işleme” kontrol listesi.....	70
Tablo 22. “Hata” kontrol listesi.....	71
Tablo 23. “Aşırı üretim” kontrol listesi.....	72
Tablo 24. “Taşıma ve ulaştırma” kontrol listesi	73
Tablo 25. “Hareket” kontrol listesi.....	73
Tablo 26. G.E.M.B.A ile ilgili temel faaliyetler.....	77
Tablo 27. Üretim Ritimi (Takt time) ile ilgili örnekler.....	78
Tablo 28. Miktar seviyelendirilmesi örnek problem veri tablosu.....	80
Tablo 29. Günlük talep dağılım tablosu.....	80
Tablo 30. Klasik toplu üretim yaklaşımına göre üretim tavsiyesi	80
Tablo 31. Yalın üretim yaklaşımına göre üretim tavsiyesi.....	81
Tablo 32. Örnek standart iş tekniği (Likert ölçeği).....	85
Tablo 33. Standart iş tekniğinin faydaları	86
Tablo 34. SMED tekniği adım 1’de dikkat edilecek kriterler.....	88
Tablo 35. SMED tekniği adım 2’de dikkat edilecek kriterler.....	89
Tablo 36. SMED tekniği adım 3’te dikkat edilecek kriterler.....	89
Tablo 37. SMED Tekniği Adım 4’te dikkat edilecek kriterler.....	90
Tablo 38. Poka-Yoke sisteminin uygulanacağı sayfalar	92
Tablo 39. Poka-Yoke sisteminin uygulama adımları	94
Tablo 40. SMART akrostişi.....	96
Tablo 41. Alternatif SMART akrostişleri.....	96
Tablo 42. Geliştirilmiş SMART akrostişleri.....	96
Tablo 43. Önerilen GÖZDEMİZ akrostişi	97
Tablo 44. Yalın yönetim prensiplerinin teknik, yapısal ve kültürel özelliği	98
Tablo 45. Ölçek tipleri ve örnek ölçütler.....	102
Tablo 46. Ölçek tipleri ve örnek ölçütler.....	103
Tablo 47. Ölçüt unsurlarının 5N 1K soruları ile ilişkilendirilmesi	105
Tablo 48. Ölçütün kullanılabileceği fonksiyonlar ve açıklamalar.....	105

Şekiller

Şekil 1. Osmanlı minyatürü ve esnafılık	10
Şekil 2. Osmanlı esnafı	11
Şekil 3. Müşteri velinimetimizdir	11
Şekil 4. 50 Soruda Ahilik kitabının resmi	12
Şekil 5. Pabucu dama atılmak	13
Şekil 6. Kurumsal yönetim ölçütleri ve olgunluk seviyeleri	17
Şekil 7. Yalın organizasyonların faydaları	19
Şekil 8. Y.A.L.I.N organizasyonların ana faaliyetleri.....	22
Şekil 9. Yalın Yönetim Evi'nin temel taşları, sütunları, ölçütleri ve çıktıları.....	23
Şekil 10. Yalın Yönetim Evi'nin temel taşları	26
Şekil 11. Değişiminizi değerlendirme klavuzu	32
Şekil 12. "Data, Information, Knowledge ve Wisdom" kavramları	33
Şekil 13. Yalın yönetim evinin temel sütunları.....	34
Şekil 14. 3M.....	34
Şekil 15. Yalın yönetim evinin temel sütunlarının kısa açıklaması	36
Şekil 16. Yalın yönetim prensipleri.....	37
Şekil 17. Yalın yönetim prensiplerinin kısa açıklaması	38
Şekil 18. Yalın ve yalın olmayan akış örneği.....	39
Şekil 19. Yalın yönetimdeki akış çeşitleri.....	40
Şekil 20. Moso Ağacı	42
Şekil 21. Yalın yönetimin 5S çıktısı.....	42
Şekil 22. Geleneksel yönetimden yalın yönetime geçiş	48
Şekil 23. HGS Kartı.....	50
Şekil 24. Üç Maymun.....	51
Şekil 25. H.G.S K.A.R.T.....	52
Şekil 26. Organizasyonların D.İ.Y.E.T. programı	55
Şekil 27. Yalın organizasyonların faydaları.....	58
Şekil 28. Yalın yönetim prensiplerinin kısa açıklaması.....	60
Şekil 29. 5S Yönetim tekniğine yönelik önerilen Türkçe sloganlar	65
Şekil 30. Yardım düğmesi tekniği (Andon).....	75
Şekil 31. Er meydanı görseli	76
Şekil 32. Üretim hattı düzleştirilmesi (Heijunka) tekniğinin esasları	79
Şekil 33. Yalın üretimde tavşan ve kablumbağa yaklaşımları.....	79
Şekil 34. Ölçüt çeşitleri.....	101
Şekil 35. Altı Sigma yönetiminin özellikleri	109

Özet Bilgiler

Özet Bilgi 1. Bal yapmayan arı fabrikası (Hidden Factory).....	1
Özet Bilgi 2. Yalın yönetimin esasları.....	2
Özet Bilgi 3. Yalın yönetim tanımı	3
Özet Bilgi 4. Yalın yönetim yolculuğu	4
Özet Bilgi 5. Organizasyonların HGS problemleri.....	5
Özet Bilgi 6. Organizasyonların diyet programı.....	7
Özet Bilgi 7. Bir analizcinin sahip olması gereken yetenekler.....	7
Özet Bilgi 8. “Mal Kalitesi”nin 8 boyutu	8
Özet Bilgi 9. “Hizmet Kalitesi”nin 10 boyutu	9
Özet Bilgi 10. Kurumsal yönetim ve olgunluk seviyeleri.....	14
Özet Bilgi 11. Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem Al (PUKÖ) Çevrimi.....	18
Özet Bilgi 12. Y.A.L.I.N	21
Özet Bilgi 13. Yalın evin şartları	23
Özet Bilgi 14. Süreç tanımı	27
Özet Bilgi 15. Proje yönetimi.....	28
Özet Bilgi 16. “Data, Information, Knowledge ve Wisdom” kavramları	31
Özet Bilgi 17. Önemli yalın yönetim prensipleri	44
Özet Bilgi 18. Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK’ün bir sözü	46
Özet Bilgi 19. Konfüçyüs’ün bir sözü	46
Özet Bilgi 20. HGS Önerileri.....	50
Özet Bilgi 21. Diyet Programı	54
Özet Bilgi 22. Ş.İ.Ş.M.A.N. Organizasyon.....	57
Özet Bilgi 23. Hatayı düzeltme maliyetleri.....	70
Özet Bilgi 24. “Hareket” ve “Taşıma ve Ulaştırma” israflarının karşılaştırması.....	74
Özet Bilgi 25. Üretim Ritimi (Takt Time) tekniği	78

Kitabın Özeti

Bu kitapta, günümüzün popüler yönetim konularından birisi olan yalın yönetim ile ilgili sıklıkla sorulan;

- Yalın yönetim nedir? Kalite ile ilişkisi nedir?
- Yalın organizasyonların diğer klasik organizasyonlardan farkı nedir?
- Yalın organizasyonların özellikleri ve bileşenleri nelerdir?
- Ölçüt çeşitleri ve bileşenleri nelerdir? Yalın ölçütler nelerdir? gibi sorular cevaplanmıştır.

Ayrıca, yalın yönetim teknikleri olan

- 5S,
- 7/8 İsraf,
- Andon,
- Gemba,
- Takt Time,
- Heijunka,
- Kaizen ve Kaizen Event,
- Standart İş,
- SMED, Poka-Yoke,
- SMART WAY gibi teknikler detaylı olarak anlatılmıştır.

Yalın yönetim ile ilgili konular hem akademik bilgiler ışığında anlatılmış hem de günlük hayata ilişkin söz, hikâye, fıkra ile desteklenerek konuların daha kolay anlaşılması hedeflenmiştir.

Yalın yönetimdeki kavramlar, literatürdeki orijinal İngilizce ve Japonca kavramı ve bunların Türkçe karşılığı birlikte sunulmuştur. Türkçe yalın literatürde kullanılmak üzere yeni kavramlar da önerilmiştir.

Yazarın Kısa Özgeçmişı

1973 yılında İsviçre’de doğdu. İlköğrenimini İzmir’de tamamladı ve Maltepe Askeri Lisesi’nden 1991, Hava Harp Okulu Endüstri Mühendisliği bölümünden 1995 yılında mezun oldu. 1998-2000 yılları arasında ABD Hava Kuvvetleri Teknoloji Enstitüsünde Yöneylem Araştırması ana bilim dalında yüksek lisans yaptı. 2012 yılında Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde yöneylem araştırması alanında doktora eğitimini tamamladı.

Yüksek lisans ve doktora tezi uluslararası akademik yayınevi olan Springer Yayınevi’nin “*Military Logistics: Research Advances and Future Trends*” kitabının üç bölümünde yayımlandı.

2000 yılından itibaren Hv.K.K.lığı karargahında yeniden yapılandırma, vizyon ve konsept oluşturma projesinde, HvBS ERP bilgi sistem projesinde, doktrin ve alınan dersler, fonksiyonel analiz ve karar destek konularında çalıştı.

Sorumlusu olduğu “Hv.K.K.lığı Fonksiyonel Analiz Çalışma Grubu (FAÇG) Projesi”, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü’nün 2016 yılındaki Verimlilik Projesi Yarışmasında Kamu kategorisinde 3’üncülük ödülüne layık görüldü.

Amerikan Kalite Derneğinin (*American Society of Quality-ASQ*) Altı Sigma Yeşil Kuşak (Sertifika Nu.:12566), Altı Sigma Kara Kuşak (Sertifika Nu.:16389) ve Kalite Mühendisliği (Sertifika Nu.:96872) sertifikalarına sahiptir.

2013-2017 yılları arasında, Türk Hava Kurumu Üniversitesi’nde lisans, Atılım Üniversitesi’nde lisans ve yüksek lisans seviyesinde havacılık yönetim, bakım ve güvenilirlik, kalite, sayısal karar verme konularında Türkçe ve İngilizce dersler vermiştir. Ayrıca, MSB Savunma Sanayi ve Teknoloji Eğitim Merkezi (SATEM)’nde, MSÜ Hava Harp Enstitüsü’nde, NATO Barış için Ortaklık Eğitim Merkezi (BİOEM)’nde Türkçe ve/veya İngilizce ders/kurs vermiştir. BİOEM kapsamında, gezici eğitim timi üyesi olarak Kosova ve Birleşik Arap Emirlikleri’nde ders vermiştir.

Ağustos 2017 tarihinden itibaren Kuveyt Askeri Ataşesi olarak görev yapmaktadır.

Yönetici Özeti

Yalın Yönetim, 21'inci yüzyılda yönetim alanına yeni bir yaklaşım getirmiştir. Bu kitapta, günümüzün popüler yönetim konularından birisi olan yalın yönetim ile ilgili sıklıkla sorulan/sorulabilecek sorulara cevap vermeye çalışılmıştır. Bu kitap, yalın yönetim konusunda üniversitelerde ders kitabı veya yardımcı ders kitabı olarak kullanılabilir. Ayrıca bu kitap, Büyük veya Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ)'lerde çalışan sahadaki yönetici ve çalışanların yalın yönetim ile ilgili prensip, teknik, esas ve uygulamaları kısa sürede kavrayabilmeleri için pratik bilgileri de içermektedir. Böylece kitabın sahadaki çalışanlara da bir başvuru kitabı olarak kullanılabilmesi hedeflenmiştir. Yalın yönetim ile ilgili konuların özü ve detayları hem akademik bilgiler ışığında anlatılmış hem de günlük hayata ilişkin söz, hikâye, fıkra ile desteklenmiştir. Tıpkı yurt dışındaki akademik ve yardımcı ders kitaplarında olduğu gibi söz, hikâye veya fıkra ile desteklenmesindeki amaç, okuyucuyu konuya çekmek, okuyucularla daha kolay iletişime geçmek, konuları daha kolay anlatmak ve konuları günlük hayata ilişkilendirmektir.

Sonuç olarak bu kitap, yalın yönetim ile ilgili konuları;

- Öğrencilerin akademik olarak kısa sürede güler ve düşünerek öğrenmeleri,
- Sahada çalışan yönetici ve çalışanların kısa sürede pratik hayatta uygulayabilmeleri amacıyla hazırlanmıştır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir:

- Yalın yönetime ilişkin kavramlar soru-cevap ile anlatılarak, kitabın rehber ve başvuru kitabı olması hedeflenmiştir.
- Konunun daha iyi anlaşılması için her soru ve cevap bölümünün başına konu ile ilgili özlü sözler konulmuştur. Sözler bulunurken literatürdeki bilim insanlarının sözlerine ilave olarak **Türk atasözü ve deyimleri** ile **Türk bilim adamı, yönetici ve ünlü kişilerin** söylediği sözlerin kullanılmasına özellikle dikkat edilmiştir. Böylece yalın yönetim ile ilgili anlatılan konuları bizden birilerinin de düşündüğü, konuların aslında bize “Fransız” olmadığı mesajı vermek istenmiştir.
- Konuların tanımı, prensipleri, esasları, önemli hususları, özellikleri, fayda ve mahsurları, iyi ve kötü uygulamaları, açıklamalar ve örnekler **maddeler halinde** bir sistematik dahilinde anlatılmıştır. Böylece öğretimin karşılıklı olarak kolaylaştırılması hedeflenmiştir.
- Kitap hazırlanırken hem İngilizce orijinal kavramlar hem de Türkçe karşılıkları sunulmuştur. Böylece, yalın yönetim konusunda bilgisi olan okuyucuların konuya nüfuzu hedeflenmiş, Türkçe yalın yönetim literatüründe kullanılan ve önerilen kavramların karşılaştırması için bir fırsat yaratılmıştır. Ayrıca, yeterli seviyede İngilizce bilmeyen yönetici ve çalışanlara da konunun özünü temsil eden Türkçe kavramlarla konu anlatılmaya çalışılmıştır.
- İngilizce literatürün ruhuna uygun olarak bu kitapta, mümkün olduğunca Türkçe yalın literatüründe kullanılmak üzere yeni Türkçe yalın yönetim kavramları önerilmiştir.
- Her soru ve cevap bilimsel kaynaklar ile desteklenmiştir.
- Konu ile ilgili önemli hususları anlayabilmek ve kolayca akılda tutabilmek için fıkra, hikâye ve olaylardan faydalanılmıştır.
- Konu ile önemli konular özet bilgi olarak sunulmuştur.
- Ders kitabı veya yardımcı ders kitabı olarak kullanılması durumunda haftada üç veya dört saat olacak şekilde taslak 14 haftalık ders programı yönetici özetinin sonunda sunulmuştur. Bu bilgiler ışığında,

1. “Neden Yalın Yönetim? sorusunda”, literatürde geçen yalın yönetim tanımları incelenmiş, literatüre yeni bir yalın yönetim tanımı önerilmiştir.

2. “Yalın Altı Sigma yolculuğu öncesinde yapılacak karar toplantısında neler konuşulur? sorusunda”, yazar ile bir yöneticinin olması mümkün hayali bir sohbeti konu edilmiştir. Bu sohbette, yalın yönetimin yöneticilere tanıtılması, yalın yönetimi gerçekleştirecek analizcilerin sahip olması gereken genel özelliklerinin anlatılması, yalın yönetime geçiş için sistematik, bilimsel ve veriye dayalı teknik ve

yöntemleri kullanma zorunluluğunun belirtilmesi, bu yalın yönetim yolculuğunun bir kerelik değil ömür boyu sürecek olması gibi hususlar vurgulanmıştır.

Bu soruda ayrıca, Türkçe yalın yönetim literatürüne iki yeni kısaltma önerilmiştir.

Önerilen birinci kısaltma, Yalın Altı Sigma literatürde kullanılan “3D (*Defects, Delay, Deviation*)” kavramının karşılığı olarak Türkçe Hata, Gecikme ve Sapma kelimelerinin baş harflerinden oluşan H.G.S. kısaltmasıdır. Daha sonra H.G.S. kısaltması, yalın yönetimde geçerli olan hususların daha kolay hatırlanması için H.G.S. K.A.R.T kısaltması ile geliştirilmiştir. Arabası olan her vatandaşın sahip olduğu veya haberdar olduğu Hızlı Geçiş Sistemi (HGS) Kartı, karayolu yolculuğunda oto yollarda kesintisiz geçiş için kullandığı bir karttır. H.G.S. K.A.R.T. kısaltması ise, Yalın Altı Sigma yolculuğunda kesintisiz bir şekilde yol almak isteyen firmalara temsili olarak verilecek/sahip olunacak kartı temsil etmektedir.

- H- Hataları azalt**
- G- Gecikmeleri azalt**
- S- Sapmayı azalt**
- K- Hizmet ve ürünün Kalitesine yoğunlaş**
- A- Analitik yaklaşımını oluştur ve geliştir**
- R- Rekabet gücüne ve pazar payına dikkat et**
- T- Takım çalışması ile problemleri ele al ve çözüm önerilerini değerlendir ve uygun olanı uygula.**

Önerilen ikinci kısaltma ise insanların karşılaştığı sağlık sorunlarını çözerken uyguladığı “*diyet*”i anımsatan bir kısaltmadır. Bu kısaltma için organizasyonlar insanlara benzetilmiştir. Nasıl insanlar bazı sağlık sorunlarını diyet yaparak gidermeye veya önlemeye çalışırsa, organizasyonların da problemlerini ve başarısızlıklarını çözmek için D.İ.Y.E.T programına ihtiyaç duyacağı öngörülmüştür. Organizasyonların D.İ.Y.E.T programının açıklaması aşağıda sunulmuştur.

- D-Üst Yönetim Desteği ve Devamlı Katkısı (Devamlı destek ve katkı)**
- İ-Çalışanlar arasında İşbirliği ve İletişim (İşbirliği ve iletişim)**
- Y-Yeni ve Yaratıcı Süreç, Ürün ve Hizmetler (Yeni ve yaratıcı süreç, ürün ve hizmetler)**
- E-Yönetici ve Çalışanların Yalın Altı Sigma Anlayışı ile Eğitilmesi (Eğitim)**
- T-İstatistik Süreç Kontrolü ile Teknik Çalışma Yapılması (Teknik çalışma)**

3. “*Müşteri velinimetimizdir*” diyen ahiler acaba kalite kavramının yaratıcısı olabilir mi? sorusunda”, öncelikle mal kalitesi için sekiz boyut, hizmet kalitesi için on boyut açıklanmıştır. Daha sonra ahilik teşkilatının esasları kısaca anlatılarak günümüzdeki kalite anlayışı ile ilişkisi ortaya konmuştur. Günümüzün Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Yalın Altı Sigma gibi yeni yönetim kavramlarının temeli olan müşteri odaklı yaklaşım, Türk iş kültüründe “müşteri velinimetidir” diye somutlaşmış olduğu ve müşteri isteklerini karşılamayanlar için “pabucu dama atılmak” deyiminin günlük hayatın hemen her alanında kendine yer bulduğu bu bölümde ifade edilmiştir.

4. “*Organizasyonlar kendi durumunu nasıl öğrenecek?* sorusunda”, organizasyonların kendi mevcut seviyelerini anlaması için kullanılan kriterler ve seviyeler hakkında bilgi verilmiştir. Şirketlerin mevcut durumu, sekiz kriter çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu kriterler: (1) liderlik, (2) kültür ve değerler, (3) stratejik planlama ve yönetim, (4) performans ölçümü, (5) performans yönetimi, (6) uyarılma ve katılım, (7) süreç iyileştirme ve yönetimi ve (8) sürdürme. Bu kriterlerin de beş farklı seviyede olabileceği öngörülmüştür. Seviyeler: (1) durağan seviye, (2) tepkisel seviye, (3) öngörülen seviye, (4) hedefe dönük yönetim seviyesi ve (5) sürekli iyileşen seviye. Şirketlerin hangi kriter bazında hangi seviyede olduklarını anlamaları, gelişim hedeflerini daha kolayca ortaya koyabilmeleri için bu kriter ve seviyeler bir tablo olarak özet halinde sunulmuştur.

5. “*Y.A.L.I.N organizasyonların temeli nedir?* sorusunda”, yalın kavramının esaslarını daha kolay hatırlayabilmek için Y.A.L.I.N. kısaltması önerilmiştir.

- Y-Müşteri memnuniyetine ve organizasyonun hedeflerine yönelik temel iş süreçlerine yoğunlaş,**
- A-Temel iş süreçlerindeki değer katan ve değer katmayan faaliyetleri ayırıştır.**
- L-Değer katmayan faaliyetleri listele, önceliklendir, azalt veya ortadan kaldır.**
- I-Yoğunlaş, Ayırıştır ve Listele faaliyetlerinin sürekli olarak uygulanmasına ısrar et.**
- N-Yoğunlaş, Ayırıştır, Listele ve İsrar Et faaliyetlerini kısa sürede neticelendir.**

Ayrıca, bu soruda “Türk gibi başla, Alman gibi devam ettir, İngiliz gibi bitir” sözü çerçevesinde Türk organizasyonların Y.A.L.I.N. yönetim performans karnesi değerlendirilmiştir.

6. “*Yalın yönetimin temel taşları, sütunları, yönetim prensipleri ve çıktıları nelerdir?* sorusunda”, yalın yönetim evi anlatılmıştır.

❑ Yalın evin birinci şartı çerçevesinde beş temel taşa sahip olmak ve bu temel taşları sürekli iyileştirmektir. Bu temel taşlar; (1) süreç yönetimi, (2) proje yönetimi, (3) bilgi yönetimi, (4) değişim yönetimi ve (5) kaynak yönetimidir.

❑ Yalın evin ikinci şartı, temel taşlar üzerine inşa edilmiş dört sütuna sahip olmak ve sürekli iyileştirmek ve geliştirmektir. Dört sütun; (1) israfın tespit edilmesi, (2) israfın ölçülmesi, (3) israfın ortadan kaldırılması, (4) yeni yapının korunması ve geliştirilmesi sütunlarıdır.

❑ Yalın evin üçüncü şartı, yalın yönetimin beş temel kavramıdır. Bu kavramlar; (1) değer, (2) değer akış yönetimi, (3) akış, (4) çekme ve (5) mükemmelliktir.

❑ Yalın evin dördüncü şartı, yalın yönetimin çıktılarıdır.

7. “*Yalın evin temel taşları nelerdir?* sorusunda”, süreç, proje, değişim, bilgi ve kaynak yönetiminde mükemmellik kavramları detaylı olarak açıklanmıştır. Özgün “süreç” tanımı yapılmıştır. Yalın literatürde geçen İngilizce *data, information, knowledge ve wisdom* kavramlarının Türkçe karşılıkları olarak sırasıyla *ham bilgi, işlenmiş bilgi, süzülmiş bilgi ve gerçeği sezen bilgi* kavramlarının kullanılması önerilmiştir.

8. “*Yalın evin sütunları nelerdir?* sorusunda”, israfın tespit edilmesi, ölçülmesi, ortadan kaldırılması ve yeni yapının korunması ve geliştirilmesi sütunları hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Yalın literatürde kullanılan ve Japonca kelimelerin baş harflerinden oluşan 3M (*Muda, Muri, Mura*) kavramlarına karşılık Türkçe 3İ (*İsraf etme, İstiap haddini aşma, İstikrarsızlık yapma*) kavramlarının kullanılması önerilmiştir.

9. “*Yalın evin yönetim prensipleri nelerdir?* sorusunda”, değer, değer akış yönetimi, akış, çekme ve mükemmellik prensipleri detaylı olarak anlatılmıştır.

10. “*Yalın evin çıktıları nelerdir?* sorusunda”, organizasyonların kazandığı çıktılar detaylı olarak anlatılmıştır. Yalın literatüründe yalın çıktı olarak İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan “5P” kavramlarına karşılık Türkçe Yalın Yönetimin 5S Çıktısı’nın kullanılması önerilmiştir.

Yalın Yönetimin Çıktısı İngilizce (5P)	Önerilen (Yalın Yönetimin 5S) Çıktısı
<i>Pride</i>	Sahiplenme ve kurumsal aidiyet
<i>Performance</i>	Sonuç odaklı süreç ve ürün çıktısı
<i>Profit</i>	Satış ve hizmetin karlılığı
<i>Prestige</i>	Saygınlık
<i>Pleasure</i>	Sevinç ve memnuniyet

11. “*Yalın yönetimin geleneksel yönetimden farkları nelerdir?* sorusunda”, 28 konuda yalın yönetim ve geleneksel yönetimin karşılaştırması detaylı olarak yapılmıştır. Her bir karşılaştırma sonunda, yöneticilerin yalın yönetime geçmesi için yapması, dikkat etmesi gereken hususlar tavsiye şeklinde önerilmiştir.

12. “*Yöneticiler için H.G.S. K.A.R.T neden önemli?* sorusunda”, H.G.S. K.A.R.T detaylı olarak anlatılmıştır. H.G.S. K.A.R.T, Yalın Altı Sigma yolcuğunda kesintisiz bir şekilde yol almak isteyen firmalara temsili olarak verilecek kartı temsil ettiği unutulmamalıdır.

13. “*Organizasyonların D.İ.Y.E.T programı olur mu?* sorusunda”, organizasyonların hizmet ve ürünün kalitesine yoğunlaşarak, analitik ve bilimsel yaklaşım ve teknikleri kullanarak, rekabet gücüne ve pazar payına yoğunlaşarak ve takım çalışmasının gücünden faydalanarak “fit” durumuna geleceği açıklanmıştır. Organizasyonun “fit” duruma gelmesi içinde yapması gereken D.İ.Y.E.T programı bu soruda detaylı olarak anlatılmıştır.

14. “*Ş.İ.Ş.M.A.N. Organizasyonlar ve Y.A.L.I.N. Organizasyonlar ayrı yumurta ikizleri mi?* sorusunda”, yalın organizasyonların karşıtı olarak, doğru kararı oluşturamayan, oluştursa da yavaş oluşturan, doğru kararı ağır uygulayan, geleceğini görmeyen, pazar payı sürekli azalan, çalışanlarından istediği verimi alamayan organizasyonları temsilen Türkçe literatürde “*Ş.İ.Ş.M.A.N organizasyon*” teriminin kullanılması

önerilmiştir. Yöneticilerin Ş.İ.Ş.M.A.N organizasyona sahip olup olmadığını anlamaları için aşağıdaki hususların gözden geçirilmesi önerilmiştir.

- Ş-Müşterinizin ve kendi çalışanlarınızın **şikâyeti** artar
- İ-Kaynaklarınız **israf** edilir
- Ş- Çok çalışılmasına rağmen çalışanlar karşılığını alamaz, şaşırır ve çalışanların **şamatası** artar
- M-Müşteriniz uzaklaşır, **müşterinizin sesi** duyulmaz olur ve **çalışanların motivasyonu** azalır
- A-Rakip organizasyonlara göre **kararı çok ağır** alır ya da **kararınızı yavaş harekete** geçirirsiniz
- N-İçeride ahenk ve düzen, dışarıda ise kurumsal imaj bozulur, **stratejik niyet** ve **istenen netice** gerçekleşmez.

15. “Yalın yönetimde kullanılan yöntemler, teknikler nelerdir?” sorusunda”, 12 yalın yönetim tekniği detaylı olarak işlenmiştir. Bu çalışmada sunulan 12 yalın yönetim tekniğinin bazılarının bilindiği ve kullanıldığı, bazılarının bilindiği ancak kullanılmadığı, bazılarının kullanıldığı ancak adının bilinmediği, bazılarının ise bilinmediği ve kullanılmadığı şeklinde bir sonuca varılacağı değerlendirilmektedir.

Teknik 1: 5S Tekniği bölümünde, Yalın yönetim tekniği olan “5S” anlatılmıştır. Japonca 5 adet “S” harfi ile başlayan kelimedenden aldığı için yalın yönetim literatürüne “5S” olarak geçen teknik, İngilizce literatürde de İngilizce 5 adet “S” harfi ile başlayan kavramlar ile anlatılmaya devam edilmiştir. Türkçe literatür ise, bugüne kadar 5S kavramının anlatımına yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada, Japonca literatürde yer alan 5S kavramının özüne uygun olarak, tıpkı İngilizce literatürde yapıldığı gibi, Türkçe’de “S” harfi ile başlayan kelimelerle “5S” tekniği literatüre önerilmiştir.

Japonca (5S)	İngilizce (5S)	Önerilen Türkçe (5S)
Seiri	Sort	Sırala ve önceliklendir
Seiton	Set in order	Seç ve yerleştir
Seiso	Shine	Süpür ve parlat
Seiketsu	Standardize	Standartlaştır
Shitsuke	Sustain	Sürdür

Ayrıca, bu teknikte, 5S tekniğinin her bir aşamasında kullanılmak üzere kontrol listesi de açıklanmıştır.

Teknik 2: 7/8 İsrat Tekniği bölümünde, yukarıda bahsedilen 3M, 5P, 5S teknikleri gibi yedi israf çeşidinin daha kolay hatırlanması için İngilizce literatürde, *Bay TIMWOOD (Mr.TIMWOOD)* ve sekiz israf için ise “arıza süresi” anlamına gelen İngilizce *DOWNTIME* kelimesi kullanılmaktadır. Türkçe literatür ise, bugüne kadar 7/8 israfların ne olduğuna ve bu israfların anlatımına yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada, İngilizce literatürde yer alan *Mr.TIMWOOD* ve *DOWNTIME* kavramlarının özüne uygun olarak, *NEBAHAT Hanım* önerilmiştir.

Mr.TIMWOOD	DOWNTIME	NEBAHAT Hanım
T-Transportation	D-Defects	N-Kullanılmayan Nitelik (Non-Utilized Talent)
I-Inventory	O-Over-production	E-Envanter (Inventory)
M-Motion	W-Waiting	B-Bekleme (Waiting)
W-Waiting	N-Non-Utilized Talent	A-Aşırı İşleme (Over/Excess-Processing)
O-Over-processing	T-Transportation	H-Hata (Defects)
O-Over-production	I-Inventory	A-Aşırı Üretim (Over Production)
D-Defects	M-Motion	T-Taşıma ve Ulaştırma (Transportation)
	E-Excess (Over) Processing	H-Hareket (Motion)

Ayrıca, *NEBAHAT Hanım* tekniğinde (*DOWNTIME*) yer alan her bir israfın yaşanıp yaşanmadığına dair kontrol etmek için birer kontrol listesi açıklanmıştır.

Teknik 3: Yardım Düğmesi (*Andon*) Tekniği bölümünde, Japonca terim olan “Andon” kavramının daha iyi anlaşılması için Türkçe karşılığının ne olabileceği konusunda bir inceleme yapılmıştır. Türk yönetim

kültüründe yaygın olan düğme/zilden hareketle Andon tekniğinin Türkçe literatürde yardım düğmesi tekniği olarak adlandırılması önerilmiştir.

Teknik 4: Er meydanı (*Gemba*) Tekniği bölümünde, Japonca terim olan “Gemba” kavramının daha iyi anlaşılması için Türkçe karşılığının ne olabileceği konusunda bir inceleme yapılmıştır. Gemba’nın anlamı gerçek iş yeri olup, şirket ve müşterilerin bir araya geldiği, değer oluşturduğu, satışın yapıldığı, hizmetin verildiği noktayı çağrıştırmaktan dolayı Gemba teriminin karşılığı olarak “Er meydanı” teriminin kullanılması önerilmiştir. Ayrıca, Yalın literatürde İngilizce G.E.M.B.A. terimi de bulunmaktadır. Bu terimin karşılığı olarak ta Türkçe G.E.M.B.A terimi oluşturulmuş ve Türkçe literatüre sunulmuştur.

Harf Kodu	İngilizcesi	Türkçesi
G	Genchi Genbutsu-Go and See	Git-Gör: İşin yapıldığı yere “Git ve gör”.
E	Engage-Understand and ask about issues use the 5 why’s	Elini kirlet ve işi anlamaya çalış: Sorunların detayına in.
M	3M (Muda, Mura, Muri)-Discover forms of Waste	Marazı ve israfı anla: İsrafın tipini öğren. İsrاف, Muda (değer katmayan), Mura (Aşırı yük) veya Muri (dengesiz ve düzensiz) olabilir.
B	Be always respectful	Birlik içinde karşılıklı saygıyla çalış. Her zaman çalışana saygılı ol.
A	Analyze and assess the data you gathered, including every people in the process.	Araştır, verileri toparla ve analiz et: Problemi ile ilgili ve probleme muhatap olan tüm insanlarla görüşerek verileri topla ve topladığın verileri analiz et.

Teknik 5: Üretim Ritmi (*Takt Time*) Tekniği bölümünde, Almanca kullanılan “Taktzeit” ve Japonca’da kullanılan “takutotaimu” kelimelerinden oluşan “takt time” tekniği ile detaylı bilgi verilmiştir. Anlaşılmasını kolaylaştırmak için ise örnekler hazırlanmıştır. Türkçe literatürde genelde orijinal ismi ile kullanılmaktadır. Literatürde geçen tanımların esası dikkate alınarak “Takt Time” tekniğinin ne işe yaradığını hatırlatması amacıyla “üretim ayrılan maksimum süre”ye, “ürün ve/veya hizmetin karşılanma hızı”na cevap olacak şekilde tekniğin adı “üretim ritmi (takt time)” tekniği şeklinde Türkçe literatürde kullanılması önerilmiştir.

Teknik 6: Üretim Hattı Düzleştirme (*Heijunka*) Tekniği bölümünde, teknik ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Bu anlamda, Heijunka terimi Japonca’da “seviyelendirme” anlamına gelmektedir. Bu teknik, yalın yönetime geçişten ziyade yalın yönetime geçmiş organizasyonların uygulaması gereken teknik olarak görülmektedir. Tekniğin amacı, belirli bir zaman dilimi boyunca müşterinin istek ve beklentilerine uygun olarak tip ve miktar bazında üretim seviyesindeki dalgalanmayı en az seviyeye indirmek, diğer deyişle üretim seviyesini düzleştirilmiştir. Böylece, değer zinciri boyunca müşteri talepleri karşılanırken toplu üretimden kaçınılmış, en az düzeyde envanter, insan gücü, bekleme zamanı ve sabit maliyet ile müşteri talepleri karşılanmış olur. Tekniğin içeriği dikkate alınarak “Heijunka” tekniğinin, Türkçe literatürde “Üretim Hattı Düzleştirme” tekniği olarak kullanılması önerilmiştir. Ayrıca, tekniğin daha iyi anlaşılması için de “tip ve miktar” bazında iki sayısal örnek verilmiştir.

Teknik 7: Sürekli İyileştirme (*Kaizen*) Tekniği bölümünde, teknik ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Bu anlamda, “Kaizen” Japonca’daki “kai” değişim, “zen” daha iyi anlamına gelen iki kelimenin birleşiminden oluşmaktadır. Ayrıca, konunun daha iyi anlaşılması için Kaizen kavramı, *Kaikaku* (büyük değişimleri), *Kakushih* (inovasyonu), *Kusai* (kötü ve zor alanlar), *Kitsui* (karmaşık ve bilinmeyen alanlar), *Kitanai* (uzun zaman alanlar), *Kiken* (tehlikeli alanlar) kavramları ile birlikte açıklanmıştır. Böylece, sürekli iyileştirme tekniği hakkında daha kapsamlı bilgi verilmiştir. Ayrıca, sürekli iyileştirme tekniği (*Kaizen*) 5 adımlı olarak sistematik bir şekilde açıklanmıştır.

Teknik 8: Yıldırım Harbi (*Kaizen Event*) Tekniği bölümünde, teknik ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. “Kaizen” sürekli iyileştirme faaliyeti iken “Kaizen Event” ise hızlandırılmış süreç iyileştirme sistematığıdır. Süreç iyileştirme ile ilgili planlama, analiz, icra, değerlendirme ve onay adımları bir hafta gibi kısa sürede tamamlanması hedeflendiğinden bu tekniğin Türkçe literatürde Yıldırım Harbi tekniği olarak geçmesi önerilmiştir. Tıpkı bir savaş planının uygulaması gibi Yıldırım Harbi (*Kaizen Event*)

teknığının uygulaması da bir hafta gibi kısa sürede gerçekleşmektedir. Ancak, bu tekniğin hazırlık ve planlama aşamaları ve uygulama sonrasındaki kontrol ve değerlendirme aşamaları en az 3-5 aylık sistematik bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bu bölümde, anılan tekniğin uygulamasında yer alacak çalışma grubunun kimlerden oluşacağı ve tekniğin uygulama adımları detaylı olarak anlatılmıştır.

Teknik 9: Standart İş (*Standardized Work*) Tekniği bölümünde, teknik ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Standart iş, iş adımlarının ve görevlerin tahmin edilebilir, emniyetli ve etkili bir şekilde yapılmasını sağlayan bir tekniktir. Bu tekniğin kullanımı ile ilgili olarak 5’li likert ölçeği de açıklanmıştır.

Teknik 10: Süratli Makine Ekipman Kalıp Değişimi (*SMED*) Tekniği bölümünde, teknik ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Yalın yönetim tekniklerinden biri olan SMED, İngilizce “*Single-Minute Exchange of Dies*” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Tekniğin amacı, üretim hattının bir üründen (Ürün-A) diğer bir ürüne (Ürün-B) hazırlanması için geçen sürenin azaltılması, ideal olarak tekli dakikalara (örneğin 3-5-7 veya 9 dk. gibi) indirilmesidir. Yalın literatürde tekli dakikalarda üretim kalıbının değiştirilmesini anlatabilmek için orijinal İngilizce kısaltmasına sadık kalarak Süratli Makine Ekipman Kalıp Değişimi (SMED) tekniğinin Türkçe yalın yönetim literatüründe kullanılması önerilmiştir. SMED tekniğinin detaylı açıklaması, faydaları, iç ve dış unsurları, aşamaları, her bir aşamada dikkat edilecek kriterler açık bir şekilde anlatılmıştır. Ayrıca, süre ölçümü yapılırken İngilizce literatürde “*Hawthorne Effect*”, olarak geçen kavramı da incelenmiştir. Hawthorne Effect (Hawthorne Etkisi), gözlem yapılırken çalışanların olağan zamanlarda yaptıklarından ya hızlı ya da daha yavaş hareket etmelerini veya davrandıklarını söylemektedir. Bu çalışmada, Türkçe yönetimi literatüründe kullanılmak üzere “Gözlem Etkisi (*Hawthorne Effect*)” kavramının kullanılması önerilmiştir.

Teknik 11: Hata Önleme (*Poka-Yoke*) Sistemi Tekniği bölümünde, teknik ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Poka-yoke, Japonca iki terimden oluşmaktadır. “Yokeru” teriminin Türkçesi “önlemek”, “poka” teriminin Türkçesi ise “dikkatsizlikten kaynaklanan hata”dır. Bu teknik, Türkçe literatüre “Hata Önleme” olarak geçmiştir. “*İlk seferinde işi doğru yapmak*” kalitenin temel kavramlarından birisidir. Hata önleme tekniği ise, “*ilk seferinde işin yanlış yapılması imkânsız hale getirmek*” şeklinde kaliteye yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bölümde, hangi hata tiplerinde bu tekniğin kullanılacağı, örnek uygulamalar, uygulama safhaları ve adımları detaylı olarak açıklanmıştır. Ayrıca, bu bölümde 5 Neden Tekniği (*Five Whys Technique*), Pareto Tekniği (*Pareto Technique*), Beyin Fırtınası (*Brainstorming*) tekniği, Hata Türü Etki Analizi (*Failure Mode Effect Analysis*) tekniği hakkında kısa bilgiler de verilmiştir.

Teknik 12: G.Ö.Z.D.E.M.İ.Z (*SMART WAY*) Hedefler Tekniği bölümünde, teknik ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. SMART WAY akrostişi, hedefler ile ilgili kullanılmaktadır. Hedeflerin ne gibi özellikleri olması gerektiğini kısaca açıklamaktadır. SMART WAY akrostişi, İngilizce “*Specific* (Belirli), *Measurable* (Ölçülebilir), *Achievable* (Ulaşılabilir), *Realistic* (Gerçek) ve *Timely-bound* (Zamana bağlı), *Worth of doing* (Yapmaya değer), *Assigned Responsibility* (Dağıtılmış ve belirlenmiş sorumluluk), *Yield desired return* (İstenilen sonuçları üreten)” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde *GÖZDE*, “benzerleri arasında nitelikleri sebebiyle üstün tutulan, beğenilen, önem verilen (kimse veya şey)” olarak tanımlanmaktadır. Hedeflerin de önem verilen şey olduğu dikkate alınarak SMART WAY akrostişine karşılık olarak G.Ö.Z.D.E.M.İ.Z akrostişi ile kullanılması önerilmiştir.

Adımlar	Akrostişin harfine denk gelen kısım
G	Geçerli hedef (faaliyet)
Ö	Ölçülebilir hedef (faaliyet)
Z	Zaman esaslı hedef (faaliyet)
D	Doğru ve yapmaya değer hedef (faaliyet)
E	Erişilebilir hedef (faaliyet)
M	Moral ve ahlaki değerlere uygun hedef (faaliyet)
İ	İstenilen sonuçları üreten ve ilerlemeye açık hedef (faaliyet)
Z	Zerresine kadar detay ve sorumlulukla belirlenmiş hedef (faaliyet)

16. “*Yalın ölçütler ile yalın olmayan ölçütlerin farkı nedir?* sorusunda”, israfın ölçülmesi konusu detaylı olarak incelenmiştir. Ölçütlerin teknik, yapısal ve kültürel özellikleri anlatılarak yalın yönetimin beş prensibi (değer, değer akış yönetimi, akış, çekme ve mükemmellik) ile ilişkilendirilmiştir.

17. “Ölçüt Çeşitleri Nelerdir?” sorusunda”, ölçüt çeşitleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Türkçe çok yaygın kullanılan “hesap kitap yapmak” deyimininin gerektirdiği hesaplamayı layıkıyla yapabilmeleri için ölçüt konusu ele alınmıştır. Literatürde bulunan yedi ölçüt çeşidi bulunmaktadır: (1) tanısal (*diagnostic*) ölçütler, (2) referans (*baseline*) ölçütler, (3) eğilim (*trend*) ölçütleri, (4) kontrol (*control*) ölçütleri, (5) çıktı (*output*) ölçütleri, (6) girdi (*input*) ölçütleri ve (7) grup (*family*) ölçütleri. Bu ölçek çeşitlerinin daha iyi anlaşılması için örnekler verilerek konu desteklenmiştir. Ayrıca, yalın yönetimde kullanılan yedi ölçek tipi de hem anlatılmış hem de örnekler ile açıklanmıştır.

18. “Ölçütlerin Unsurları Nelerdir?” sorusunda”, ölçütlerin sahip olması gereken unsurlar ve özellikler hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ölçütlerin olmazsa olmaz 10 unsuru öncelikle listelenmiş, sonra açıklanmıştır. Ölçüt unsurları 5N-1K sorularıyla ilişkilendirilmiş ve konu bütünlüğü sağlanmıştır. Ayrıca ölçütlerin; izleme, kontrol, geliştirme, koordinasyon ve motivasyon amaçlı kullanılabilmesi de ifade edilerek yöneticilerin bu konuya odaklanmalarını tavsiye edilmiştir.

19. “Günümüzde Altı Sigma Yaklaşımını Popüler Kılan Hususlar Nelerdir?” sorusunda”, yalın yönetimle sıklıkla anılan Altı Sigma hakkında kısa bir bilginin verilmesi amaçlanmıştır. Bu kitaba benzer şekilde hazırlanmakta olan “Altı Sigma Yönetimi” kitabının bir bölümü yöneticilere ve çalışanlara sunulmuştur. Bu bölümde, Altı Sigma yönetiminin faydaları, özellikleri anlatılmış, yöneticilerin Altı Sigma yönetimine geçmek için uygun zaman ve şartlara sahip olup olmadıklarını anlamalarını sağlayacak bir kontrol listesi önerilmiştir.

Taslak Ders Programı (Haftada üç/dört saat)

- 1.Hafta: Yalın Yönetime Giriş (Soru 1-2)
- 2.Hafta: Yalın Organizasyon ve Kalite (Soru 3, 4 ve 5)
- 3.Hafta: Yalın Ev (Soru 6, 7, 8, 9 ve 10)
- 4.Hafta: Yalın ve Geleneksel Organizasyonlar (Soru 11-12)
- 5.Hafta: Yalın Organizasyon Olma Şartları (Soru 13-14)
- 6.Hafta: Yalın Yönetim Teknikleri (5S)
- 7.Hafta: Yalın Yönetim Teknikleri (7/8 İsrif)
- 8.Hafta: Yalın Yönetim Teknikleri (Andon, Gemba, Takt Time)
- 9.Hafta: Yalın Yönetim Teknikleri (Heijunka)
- 10.Hafta: Yalın Yönetim Teknikleri (Kaizen, Kaizen Event)
- 11.Hafta: Yalın Yönetim Teknikleri (Standart İş, SMED)
- 12.Hafta: Yalın Yönetim Teknikleri (POKA-YOKE, SMART WAY)
- 13.Hafta: Ölçüt Çeşitleri ve Yalın Ölçütler (Soru: 16, 17 ve 18)
- 14.Hafta: Altı Sigma Kısa Not ve Genel Tekrar (Soru 19).