

## **Yalın Devlet: Geleneksel Yönetimden Yalın Yönetime<sup>1</sup>**

### **Lean State: From Traditional Management To Lean Management**

**Bekir PARLAK \* Melisa SÜMEL \*\***

#### **ÖZET**

Dünya üzerindeki birçok hükümet kamusal mal ve hizmetleri sunmakta zorlanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları en az maliyetle hizmet sunmak istemektedir. Vatandaşlar ise daha hızlı, daha kaliteli ve ihtiyacının tam anlamıyla karşılanmasını beklemektedir. Geleneksel yönetim anlayışında her iki tarafın da bu beklentileri karşılanamadığı için devlet aktörleri farklı bir yönetim modeli aramaya başlamıştır. Bu yönetim modeli ise yalın sistem olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde, Japonya’da ortaya çıkan ve israfa karşı yaratılmış olan bu sistemin, kamu yönetiminde uygulanabilir olduğu kanıtlanmıştır. Böylece yalın yönetim sisteminin, israf içermeyen süreçleri maliyet sorununu çözmüş, kendi yarattığı teknik ve metotlarla da hızlı ve kaliteli hizmet sunulmasına katkı sağlamıştır. Bu makalede yalın yönetim kavramı çerçevesinde yalın yönetimin geleneksel yönetimden farklılıkları, devletlerin kamusal hizmetlerinde yalını tercih etme nedenleri ve uygulamaları aktarılacaktır.

---

**Anahtar Kavramlar:** *Yalın, Yalın Yönetim, Geleneksel Yönetim, Yalın Devlet*

---

#### **ABSTRACT**

Many governments around the world have difficulty providing public goods and services. Public institutions and organizations want to provide services at the least cost. Citizens expect faster, better quality and full satisfaction of their needs. Since these expectations of both parties could not be met in the traditional management approach, state actors began to seek a different management model. This management model is the lean system. As a result of the researches, it has been proven that this system, which emerged in Japan and was created against waste, is applicable in public administration. Thus, the waste-free processes of the lean management system have solved the cost problem and contributed to the provision of fast and quality service with the techniques and methods it has created. In this paper, within the framework of the concept of lean management, the differences of lean management from traditional management, the reasons why states prefer lean in their public services and their applications will be explained.

---

**Keywords:** *Lean, Lean Management, Traditional Management, Lean Government*

---

---

<sup>1</sup> Bu makale 26-28 Ekim 2023 tarihleri arasında Kırıkkale’de düzenlenen 23. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu’nda (KAYFOR23) aynı başlıkla sunulan ve özeti KAYFOR23 bildiri özet kitabında yer alan bildirinin tam metin hâlidir.

\* Prof. Dr., Uludağ Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, bparlak21@gmail.com ORCID No:0000-0002-9173-7563

\*\* Doktora Öğrencisi, Uludağ Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, ORCID No: 0000-0003-1022-2881

## GİRİŞ

Yalın, II. Dünya Savaşı'ndan sonra sınırlı olan kaynaklarla optimum üretimi gerçekleştirmek için geliştirilmiş bir sistemdir. İlk olarak otomotiv alanında ortaya çıkan bu sistem, 2000 yıllarda diğer sektörlerde de kullanılmaya başlanmıştır. Yalının temel amacı dünya üzerindeki ve altındaki kısıtlı kaynaklardan en iyi şekilde faydalanmak, bu kaynakları ilk seferde doğru kullanmak ve bu kullanım sırasındaki israf içeren süreçleri ortadan kaldırmaktır. Yalın, israfın karşısında konumlanmış bir sistemdir. Önemli olan israfın olmadığı, değer yaratan süreçleri belirlemek ve her zaman daha iyisi için düşünüp gerekli iyileştirmeleri uygulayabilmektir.

Küreselleşen dünya sonucunda geleneksel yönetim anlayışının, vatandaşların ve müşterilerin beklentilerini karşılamakta zorlandığı fark edilmiştir. Geleneksel yönetim sisteminde, süreçte yer alan tüm aktörlerin fikirleri yerine sadece yöneticilerin fikirleri ve düşünceleri önemsenmektedir. Değer katmayan faaliyetler tespit edilememektedir. En mühimi ise iyileştirme projeleri ciddiye alınmamaktadır. Bu sorunlar nedeniyle yöneticiler alternatif sistemler aramaya başlamışlar ve var olan bu problemlere yalın yönetimin çözüm üretebileceğini düşünmüşlerdir. Yalın yönetim, günümüzde birçok sektör tarafından uygulanmaktadır. Yalın sistemi uygulayan ve bu çalışmada da incelenen sektörlerden biri de kamu sektörüdür. Yani diğer bir ifadeyle kamusal mal ve hizmet üreten devlettir. Devletler, kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanarak vatandaşlarına kaliteli bir hizmet sunabilmek için yalın yönetimi uygulamaktadır.

Bu sebeple çalışmada kamu hizmetlerinin sunulmasında yaşanan kaynak israfı, bürokrasi, kırtasiyecilik gibi sorunların yalın yönetimin temelinde yatan anlayış ve tekniklerle çözülebileceği vurgulanmaya çalışılmaktadır. Çalışmada ilk olarak yalın yönetim hakkında kavramsal bir çerçeve sunulduktan sonra geleneksel yönetimle karşılaştırılması yapılmakta ve son aşama da dünyada yalın yönetimi kamusal hizmet süreçlerinde uygulayan ülkelerin faaliyetleri hakkında bilgi verilerek yalının hızlı ve kaliteli hizmet sunulmasına sağladığı katkılardan bahsedilmektedir.

### 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yalın, Japonya'nın içinde bulunduğu maddi kaynak sıkıntısını çözmek için yaratılmış bir düşüncedir. İsminden de anlaşılacağı üzere yalın; üretim ve hizmet aşamalarının karmaşadan uzak, öz ve yeterli kaynak kullanımıyla gerçekleşmesini sağlamaktadır. Yalın yaklaşım, süreçte değer katmayan işlemleri elemeye ve olası problemleri minimize etmeye odaklanmış bir felsefedir. Yalın optimum oranda emek, hammadde ve sermaye kullanarak en kısa süre zarfında vatandaşlarının ve müşterilerinin isteklerini karşılamayı hedeflemektedir. İmalat alanında ortaya çıkan bir düşünce olmasından kaynaklı yalının, diğer sektörler için uygun olmadığı düşünülmüştür. Fakat yalın, süreç içeren her alanda uygulanmaya elverişli bir felsefedir. Günümüzde de bankacılık, muhasebe, enerji ve kamu kurum ve işletmelerinde uygulanmaktadır.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya, büyük ekonomik problemler yaşamaya başlamıştır. Japon firmalar kaynak eksikliği, personel yetersizliği ve kalite sorunları nedeniyle zor günler geçirmiş ve bu problemleri ortadan kaldırmak için bir Japon firması olan Toyota, yalın sistemi geliştirmiştir (Womack, Jones ve Roos 1996: 51). 1973 yılında petrol krizinin etkileri hissedilmeye başlayınca imalat sektöründe yeniden sorunlar ortaya çıkmıştır. Ford sistemini üretim sahasında uygulayan işletmeler, kaynak sıkıntıları sebebiyle üretim yapmakta oldukça zorlanmış ve bu nedenle de kâr oranları büyük ölçüde azalmıştır. Toyota ise geliştirdiği yalın üretim modeliyle bu

kriz durumunda Fordist firmalara oranla oldukça iyi bir konumda yer almıştır (Ohno, 1996: 39). Toyota'nın bu farklı durumu diğer firmaların ilgisini çekmiş ve neyin farklı yapıldığı merak uyandırmıştır. Toyota'nın izniyle üretim sahasına giden kişiler otonomasyon ve tam zamanında üretim denilen iki yeni yalın tekniğin uygulandığını tespit etmişlerdir. Toyota bu iki teknikle, yalının en büyük düşmanı olan israfsız üretimi gerçekleştirmeye başlamış ve kaynaklarını en etkili şekilde kullanmayı başarmıştır.

Farklı firmaların ziyaretiyle yalın yönetim öğrenilse de tüm dünyanın yalın hakkında bilgi sahibi olması 1991 yılında gerçekleşmiştir. Womack, Jones ve Roos "Dünyayı Değiştiren Makine" isimli kitapla Toyota'nın başarıları ve teknikleri hakkında bilgi vermişlerdir (Mol ve Birkinshaw, 2008: 24). 1996 yılında ise Womack ve Jones'un birlikte yazdıkları "Yalın Düşünce" kitabıyla Toyota'nın uyguladıkları bu tekniğe yalın ismi verilmiş ve ilkeleri belirlenerek okuyucularla paylaşılmıştır (Womack ve Jones, 2002: 195). Yalın ismi ile hedeflenen, bu felsefenin diğer sektörlerde de merak uyandırıp uygulanmaya başlamasıdır.

Yalın, sürekli gelişmeyi ve tüm paydaşların söz sahibi olmasını bekleyen bir felsefedir (Grabau, 2018: 51). Yalın, Japonca'da "muda" olarak tanımlanan israf kelimesinin düşmanı ve onun çözüm yoludur (Womack ve Jones, 2002: 5). Yalın yönetim ise zincirin en sonundaki kişi veya işletmenin beklentileri doğrultusunda değeri tanımlayan, bu değeri israfsız bir akış içinde ilerleten, istenilen zamanda ürün veya hizmetin sunulmasını sağlayan ve her zaman daha iyisi için çabalayan bir sistemdir (Womack ve Jones, 2002: 11). Kıt kaynakların var olduğu bu dünyada hedeflerin doğru belirlenmesi çok kıymetlidir (Czabke, vd., 2008: 78). Kısaca yalın yönetim, tüm süreçlerdeki ve sahadaki israfi ortadan kaldırmaya odaklanmıştır. Böylece süreçlerdeki bekleme süreleri ve sorunlar ortadan kalkarak müşteriye daha hızlı ulaşılmaktadır (Vincenti, 2002: 58).

Yalın; değer, değer akışı, akış, çekme ve mükemmellik ilkeleri ile optimum seviyede kaynak kullanarak kaliteli ürün ve hizmet sunabilen bir yönetim sistemidir (Womack ve Jones, 2002: 5). Yalın yönetim, insana gerekli değer verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Matejun, 2014: 124). Yöneticiler, kurum ve işletmeleri daha ileriye taşımak ve başarılı olabilmek için bu hususa oldukça dikkat etmişlerdir. Bu sebeple bir yalın kültür oluşturulmuş ve bu kültürün temeline insana saygı ilkesi yerleştirilmiştir. Yalın kültür, insana verdiği önemi eğitimlerle ve sosyal projelerle kanıtlamaktadır. Yalın yönetimde eğitimin oldukça önemli bir yer teşkil etmesinin bazı nedenleri vardır. İlk olarak yalın yönetimin temelleri tarım toplumundan gelmektedir. Çiftçiler her zaman ileriki kuşaklarda üretimin devam etmesi için bilgilerin aktarılmasına önem vermiştir. İkinci olarak bir ada ülkesi olan Japonya'da eğitim çok kıymetli bir olgudur. Eğitim ile ülke topraklarında var olan ve getirilen kaynaklar daha doğru kullanılmaktadır. Son olaraksa Japonlar için bütün işler önemlidir. Küçük veya büyük olmasının hiçbir önemi yoktur (Liker ve Hoseus, 2008: 146-147).

Yalın yönetim sistemi, süreçlerdeki israfi azaltmak ve daha kaliteli hizmet sunmak için bazı teknikler geliştirmiştir. Bu teknikler; standart iş analizi, 5S, görsel denetim, kaizen, tam zamanında üretim, kanban, değer akış haritası, jidoka, poka-yoke, andon, U tipi düzen, toplam verimli bakım ve tek parça akışıdır. Teknikler, hizmet ve üretim sektörünün özelliklerine göre entegre edilmektedir. Örneğin imalat alanında tek parça akışı adı ile kullanılan teknik, hizmet alanında tek evrak akışı ismiyle kullanılmaktadır.

## 2.GELENEKSEL YÖNETİMDEN YALIN YÖNETİME

Dünya'nın sürekli gelişim gösteren yapısı, geleneksel yönetimin ihtiyaçlar karşısında yetersiz kalmasına neden olmuştur. Vatandaşlar ve müşteriler daha şeffaf, daha hızlı, daha az maliyetli ve yüksek kaliteli hizmet ve ürün talep etmeye başlamıştır. Bu talepler ise günümüzde yalın yönetimle karşılanır hale gelmiştir. Yalın yönetimle etkili, az maliyetli, hızlı ve verimli süreçler oluşturulmuştur.

Geleneksel yönetimin gerektirdiği ilkelerle, üretim ve hizmet sunan işletmeler maddi problemlerle karşılaştıklarında sorunun özüne odaklanmamaktadır. İlk yaptıkları personeli işten çıkarmak veya zarara neden olan bölümleri kapatmaktır. Böylece sıkıntıları bertaraf ederek üretime devam etmektedir. Fakat bu çözüm kısa sürelidir ve benzer problemlerin her zaman yaşanma ihtimali bulunmaktadır. İşletmelerin ve kurumların bu yollara başvurmasının nedeni geleneksel mantıkta var olan böyle gelmiş böyle gider algısıdır (Byrne, 2018: 15). Yalın ise tekniklerle sorunun köküne odaklanmakta ve işi iyileştirmek adına yalınlaştırma projeleri planlamaktadır. Bu planlar en kısa süre zarfında uygulanarak tekrarlanmaması için gerekli önlemler alınmaktadır.

İş iyileştirmek için geleneksel yönetimde de bazı yollar izlenmektedir. Mesela yüksek teknolojik cihazlar alınmakta veya yeni sistemler oluşturulmaktadır. Fakat tüm bu yapılanlar iş sürecine bir değer katmamaktadır. Hizmet sektöründe ise iyileştirme adına herhangi bir plan görmek oldukça zordur. Çünkü personel işin yıllardır aynı şekilde yapıldığını ve bunda bir terslik olmadığını düşünmektedir. Bu ise kayıpların görülmesini engellemektedir (Byrne, 2018:18-21). Yalın yönetim ise personeline verdiği eğitimlerle kayıpların görülmesini sağlamaktadır. Görülen kayıpların ortadan kalkması için gerekli teknikler kullanılarak kazanımlar elde edilmektedir.

Geleneksel yönetim sisteminde işler türlerine göre ayrılmaktadır. Montaj atölyesi, press atölyesi veya farklı isimlerle kurulan departmanlar bu ayrımların örnekleridir. Ancak bu ayırım bir önceki sürecin tamamlanmasını gerekli kılmaktadır. Önceki süreç, işini tamamlamadan diğer grup eyleme geçememekte bu da sürecin uzamasına yani kayıp süreye sebebiyet vermektedir. Yapılan incelemelerde beklenen sürenin üretim sürecinden daha uzun olduğu görülmüştür (Stewen ve Bowen, 1999: 98). Yalın yönetim ise tam zamanında üretim tekniği ile bekleme kaybını ortadan kaldırmakta ve daha hızlı ürün sunmayı başarmaktadır.

Farklılaşan taleplere cevap vermek isteyen kurumlar ve işletmeler yalın yönetimi uygulamak için harekete geçmişlerdir. Fakat bazıları geleneksel yönetim yapılarından vazgeçmemiş, yalın yönetimi bu yapıya ilave etmeye çalışmıştır. Ancak bu yapılmaması gereken bir eylemdir. Çünkü geleneksel yönetim, değer görülmesinin önüne ket vurmaktadır. Bu da yalınmış gibi görünmekten öteye gidilmesini engellemektedir. Geleneksel yönetim sistemini tercih eden büyük ölçekli ekonomiler, yalın yönetime direkt geçişin oldukça zor olduğunu düşünmektedir. Fakat yalın yönetim, değer olduğu her sektörde uygulanabilecek bir sistemdir. Yalın yönetime geçiş, kültürel ve fiziksel değişikliği beraberinde getirmektedir. Yalını, doğru anlamak ve kazanımlarını görmek bile zaman alabilmektedir. Lider bu noktada devreye girerek personeline öncülük etmelidir. Yalın dönüşümün baş rolü olmalı ve yapılması gerekenleri öğretmelidir. Bunu yaparken de ofiste süreci yönetmemeli, üretim sahasında bizzat inerek dönüşümü değerlendirmelidir (Byrne, 2018: 50). Kısaca yalın lider, göz önünde olmalı ve bu büyük değişim sürecinde çalışanlarını cesaretlendirmelidir.

Geleneksel yönetimde lider, iş sürecinde herhangi bir değişiklik yapma cesareti sergilememektedir. Önceden planlanan süreçler ve uygulanan tekniklerin hepsi sorunsuzdur. Fakat daha önce de belirttiğimiz gibi dünya değişmektedir ve bu nedenle süreçler de geliştirilmeli ve değiştirilmelidir. Yalın yönetimde ise lider, kaizen felsefesi temelinde yetişmiş kişidir. O, sürekli gelişimin olması gerektiğini bilmektedir. Bu nedenle değişimden korkmaz ve her zaman daha iyisi için çaba göstermektedir (Grabau, 2018: 230).

Yalın yönetim, geleneksel yönetimin hiyerarşi piramidini tam tersine çevirmektedir. Yalın yönetim sisteminde personel değeri yaratmaktadır ve kültür gereğince her insan çok değerlidir. Geleneksel yönetim de ise personelden sadece aylık hedefini tutturması istenmektedir. İş süreci ve yönetimi hakkındaki görüşlerine kıymet verilmemektedir. Fakat yalın yönetim, kaizen ve öneri formları ile personelin görüşlerini dikkate almaktadır (İmai, 1999: 227). Çünkü sürekli iyileştirme ancak tabana yayıldığında büyük tasarruflar elde edilmektedir ve o işi en iyi bilen kişi onu yaratan kişidir. Yani ortaya atılan fikirler büyük kazanımların oluşmasını sağlamaktadır. Tablo 1’de yalın yönetim ve geleneksel yönetimin karşılaştırılması yapılmıştır:

**Tablo 1.** Geleneksel Yönetim ile Yalın Yönetimin Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim	Yalın Yönetim
Yönetici işi planlamaktadır.	Yönetici ve takım üyeleri işi planlamakta ve belirlemektedir.
İşler dar olarak planlanmıştır.	İşler geniş bilgi ve beceri gerektirmektedir.
Bilgilerin büyük bir kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük bir 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 cezalandırılmaktadır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.
Bireysel çalışma bulunmaktadır ve ödüller bireyseldir.	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile çalışılmaktadır. Ödüller takımın çalışmasına dayanmaktadır.
Yöneticiler en iyi yöntemleri belirlemektedir.	Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışmaktadır.

Yönetim tarafından uyulması istenilen kurallar bulunmaktadır.	Yönetim tarafından sürekli kolaylaştırıcı ortam sağlanarak çalışanlar tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı uzlaşma mevcuttur.	Esneklik ilkesi ışığında çalışabilmesi için fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

**Kaynak:** Vergiliel T., (2001), Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

### 3. YALIN DEVLET

Yalın yönetim ve düşünce hakkında yapılan değerlendirmelerde bazı yazarlar ve araştırmacılar yalın yönetimin imalat alanında ortaya çıkmasından dolayı sadece o alanda uygulanması gerektiğini iddia etmişlerdir. Fakat ilerleyen dönemde yapılan incelemeler, yalının israf içeren her sektör için uygun olduğunu göstermiştir (Andres- Lopez vd., 2015: 24). Günümüzde özel sektörde oldukça başarılı şekilde uygulanan yalın yönetim sisteminin, devletin süreçlerinde de uygulanması gerekmektedir. Çünkü devletler daha iyi eğitim, daha iyi sağlık hizmetleri, daha iyi emekli maaşları ve daha iyi ulaşım hizmetleri sunmak istemektedir. Kamu sektöründeki yavaşlık ve müşteri odaklı hizmet sunamama sorunlarını çözmek isteyen kamu sektörü liderleri, özel sektörde uzun süredir kullanılan yalına şans vermişlerdir (Bhaita ve Drew, 2006: 97).

Devletlerin vatandaşlarına sunduğu hizmet süreçlerinde ve kendi iç işleyişlerinde yalın felsefeyi benimseyen ve yalın teknikleri uygulamaya başlayan ülkelere yalın devlet dememiz mümkündür. Yalın üretimde müşteri temelli değer yaratma algısı, yalın devlette vatandaşlara göre değer yaratma şeklinde değişikliğe uğramaktadır. Çünkü yalın sistemde vatandaşlar devletin mağazalarından hizmet satın alan müşteriler olarak görülmektedir (Teeuwen, 2011). Askeri araçların onarımından, gelir vergisi beyannamelerinin işlenmesine, ameliyattan, şehir planlamasına kadar uygulanan yalın, yalnızca kamu hizmetlerini iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda bu hizmetlerin daha iyi hale getirebileceğini tüm dünyaya göstermektedir.

Kamu kurumları, farklı çıkarlarla ve belirli taleplerle ilgilenen özel kuruluşlardan farklı konumda yer almaktadır. Örneğin, kamu hizmeti talepleri çok daha büyük ve daha çeşitlidir. Knight ve ark. (2007), hükümetlerin yalını uygularken şu hususlara dikkat etmesi gerektiğini söylemektedir: dış talepler (şeffaflık, bütünlük, hesap verebilirlik ve örneklik gibi); iç talepler (iç hedefler, siyasi ve birden fazla paydaşla ilgili olanlar gibi); bağlamsal talepler (bütçeler ve siyasi ve kültürel tekillikler gibi); ve prosedürel talepler (kurallar, prosedürler ve özel yasalar gibi). Radnor ve Walley (2008), ise hükümet kuruluşlarında yalın yönetim uygulanırken olası vurgularının ve ilkelerinin doğru bir şekilde anlaşılması gerektiğini savunmaktadır (Lukrafka vd., 2020: 506).

Yalın yönetimin, devletin hizmet süreçlerinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi; daire bazlı örgütlenmeye, sıfır hiyerarşiye, etkin koordinasyona ve orta kademe yönetici pozisyonlarının kaldırılması unsurlarına bağlıdır. Kamu kurumları, çalışma biçimi açısından şube bazlı örgütlenme modeline göre tasarlanmıştır. Şube birimleri ile ana hizmet birimleri arasındaki kopukluk yerine; o konu ile ilgili şubelerin tümünün tek bir daire bünyesinde örgütlenmesiyle bürokrasi azalacaktır. Yönetenler ve yönetilenler arasındaki ast-üst emir komuta zincirinin ortadan kaldırılıp bunun yerine koordineli çalışanların var olması gerekmektedir. Kamuda yönetenle, üreten arasındaki bürokratik

ara kademeler bürokrasiyi gereksiz yere arttırmaktadır. Orta kademe yönetici pozisyonları, yalın yönetim için kaynak ve etkinlik yönünden gereksizdir. Bu yüzden genel müdür yardımcılığı şeflik ve şube müdürlüğü pozisyonlarının kaldırılması gerektiği savunulmaktadır (Saygıaroğlu ve Arı 2002: 162-164).

Yalın yönetimi, devletin hizmet süreçlerinde uygulamak özel sektörde olduğundan daha da zordur. Başarılı yalın dönüşümler, yöneticilerin ve personelin yeni bir çalışma şekline geçiş yapabilmeleriyle başlamaktadır. Yalın dönüşümü başlatmak ve yeni dahili yetenekler oluşturmak için kamu sektörü dışından yalın uzmanlığa ve deneyime sahip birkaç kişinin işe alınması gerekmektedir (Bhaita ve Drew, 2006: 97).

Yalın yönetimin ve tekniklerinin, kamu alanında uygulanmaya başlaması bazı çalışmalarda Yeni Kamu İşletmeciliği'nin (YKİ) devamı olarak kabul görmüştür (Arlbjorn vd., 2011: 278). Bunun nedeni yalın yönetimin tıpkı YKİ gibi vatandaşı müşteri olarak kabul etmesi, bürokrasiyi azaltmaya odaklanmasıdır. Bu iki sistemde temel hedefi, katı hiyerarşiyi esnek bir yapıya dönüştürmek, hizmetlerin kalitesini arttırmak ve müşteriyi merkeze alıp etkin süreçleri planlamaktır. Her iki sistemde süreçlerin şeffaf olmasına, ekibin bu süreçlere katılmasına ve yetkinin paylaşılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu kadar çok ortak yönleri olsa da YKİ, bu değişimlerin nasıl olması gerektiği hakkında bir yol yordam sunmamaktadır. Fakat yalın yönetim, geçmişte hazırlanan dönüşüm planları ve yalının kendi geliştirdiği tekniklerle dönüşüm sürecinin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır. Ek olarak YKİ, sonuçları önemseyen bir yönetim modeliyken yalın yönetim sonuçlardan daha çok süreçleri önemsemektedir. Çünkü başarılı sonuçlar ancak süreçlerin doğru bir şekilde ilerlemesiyle gerçekleşmektedir.

Janssen ve Estevez isimli araştırmacılar tarafından ise yalın devlet, e-devletin üçüncü dalgası olarak görülmektedir. \_Yalın devlet, elektronik devlet gibi geleneksel yaklaşımlara bir yanıt olarak ortaya çıkmış yeni bir dalgadır. Elektronik devlet (e-devlet) ve dönüşümsel devlet (t-devlet), kurumsal yapıları ve süreçleri basitleştirerek ve düzene sokarak kamu sektörünün karmaşıklığını azaltmayı ve aynı zamanda paydaşları harekete geçirerek inovasyonu teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Janssen ve Estevez, 2013: 1).

Yalın yönetim, dünya çapındaki hükümetler arasında giderek önemli bir kavram haline gelmiştir. Ancak bazı araştırmacılar, idare hukukunun yalın yönetimin uygulanmasını engelleyebileceğini veya bu dönüşümün öngörülenden daha maliyetli olacağını ya da yönetim ile emek arasındaki potansiyel çatışma sebebiyle uygulanmasının çok daha zor olduğunu düşünmektedir (Scorsone, 2008: 61). Örneğin kamu güvenliği gibi sendikalaşmanın yüksek olduğu hizmet alanlarında yalın tekniklerin benimsenme olasılığının diğer hizmet alanlarına kıyasla daha düşük olacağı düşünülmektedir.

Ne kadar yalının kamu hizmetlerinde uygulanamayacağı ve başarı elde edilemeyeceği düşünülse de var olan problemlere çare bulabilmek için yalın yönetim birçok ülke tarafından uygulanmaya başlamıştır. Yalın, devlet faaliyetleri alanında yeni uygulanmaya başlamış bir yönetim metodudur. Yalın; devletin hizmet süreçlerindeki bütçe yetersizliği, personelin etkin kullanılamaması, katı hiyerarşi ve kaynak israfı sorunlarına kendi teknik ve metotlarıyla çözüm getirmektedir. Kamusal hizmetlerin sunulmasında yalın yönetimi uygulayan devletlerin bazıları şunlardır; Amerika Birleşik Devletleri, Arjantin, Avustralya, Benin, Birleşik Arap Emirlikleri,

Brezilya, Çin, Danimarka, Hollanda, İngiltere, İspanya, İsveç, Kanada, Malezya, Türkiye ve Portekiz'dir.

#### 4. KAMU HİZMETLERİNDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI

2011 yılından beri Kanada'daki Saskatchewan eyaleti hem sağlık hizmetlerinde hem de diğer kamusal hizmetlerinin sunumunda yalın yönetin tekniklerini benimsemiştir. Kurum, yalın yolculuğa hizmetlerindeki süreci iyileştirmek ve Saskatchewan sakinlerine daha iyi bir hizmet sunabilmek adına çıkmıştır. İlgili bakanlık personeline, yalın teknikler bağlamında eğitimler vermiştir. İlk etapta bakanlıktaki üst düzey yöneticiler geliştirmek istedikleri iki hizmet sürecini belirlemiş ve gerekli iyileştirmeleri personeliyle planlamaya başlamıştır (www.saskatchewan.ca). Ek olarak kurum "Saskatchewan Üretiminde Yalın İyileştirmeler" (SLIM) adlı program ile tarım işletmelerindeki son teknolojik gelişmelerin üretim sürecine nasıl entegre edileceğini ve sera gazı emisyonunun nasıl azaltılabileceğine dair iyileştirme süreçlerini teşvik eden tekniklerin uygulanması için gerekli finansmanı sağlamaktadır (www.saskatchewan.ca).

Yalın yönetim teknikleri Dubai'de polis hizmet süreçlerinde de kullanılmaktadır. Yalınla kurum birçok iyileştirme projesi tamamlamıştır. Örneğin Ulaştırma ve Kurtarma Dairesi Mekanik Departmanı'nda, hafif araçların bakımı ve servisi için gereken süre iyileştirme projeleriyle kısaltılmıştır. Departman, dünyada üretilen hemen hemen her marka otomobilin yanı sıra deniz ve kurtarma araçlarına da hizmet vermektedir. Yalınla birlikte araçların çok uzun süreler boyunca bakımda kaldığı belirlenmiştir. Kök neden analizi neticesinde karşı önlemlerin geliştirilmesiyle teslim süresi minimuma indirilmiştir. Verimlilikte toplam %31'lik bir artış yaşanmıştır. Ek olarak kurum "Yalın Altı Sigma" kategorisinde ödül kazanmış ve 2021 yılında 359'den fazla yalın iyileştirme projesi denetlemiştir (www.wam.ae).

Çin'de, 2006 yılında Jiangmen şehrinin belediye yönetimin önerisi üzerine yalın temelli bir hizmet ağı oluşturmuştur. Bu hizmet ağı, vatandaşların belediye hizmetlerini iyileştirmesi yönündeki taleplerine karşılık kurulmuştur. Hizmet hattı, e-devlet projesinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Hizmet hattının test sürecinden sadece birkaç ay sonra, "12345" adı verilen bu yardım hattı geniş övgüler almış ve halk ile devleti birbirine bağlayan uygun bir bağlantı konumuna gelmiştir. Örneğin bir vatandaş, Honggaoliang Caddesi yakınlarında açık bir kanalizasyon bulunduğunu ve bunun altı yıldır bertaraf edilmediğini bildirmiştir. Belediye meclisi bu şikâyet üzerine hemen toplanmış ve olası çözümleri tartışarak yer altı drenajı yapılmasına karar vermiştir (Miao vd., 2011: 1566-1567). Kurulan bu hat ile yalın yönetim kapsamında vatandaşların görüşleri önemsenmeye başlanmış ve yalın zincirin oluşumu için ilk adım atılmıştır.

Yalın yönetim 2013 yılından beri Malezya'daki belediyelerde de kullanılmaktadır. Belediyelerin en çok kullanmayı tercih ettikleri teknik, 5S tekniği olmuştur. Diğer uygulanan yalın teknikler ise değer akış haritalama ve kaizen tekniğidir. Belediye yönetimleri, yalın yönetime geçtiklerinde büyük bir dirençle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Üst yönetimin desteğiyle yalın uygulanmaya devam etmiş ve yalın sayesinde hata oranları azaltılmış ve verimlilikte artış sağlanmıştır (Bakar, vd., 2017: 90-94). Kazanımlar hakkında bir bilgi bulunulmasa da yalın dünyanın birçok yerinde adını duyurmayı başarmış ve ülkeler yalın tekniklerle vatandaş müşteri olarak görüp hizmet kalitelerini arttırmaya odaklanmıştır.



NSH, Greenpoint, Cape Town'da bulunan, Cape Metropole'ün batı bölgesinde hizmet veren ve 500.000 kişiyi aşan bir nüfusa hem yatarak hem de ayakta tedavi hizmetleri sunan bir hastanedir. Uzun bekleme süreleri nedeniyle yüksek düzeyde hasta memnuniyetsizliği sorunları yönetime bildirilmiştir. Her klinikte 40 ila 70 hastaya hizmet veren ortopedi kliniklerinde bu sorunlar daha da kötü bir hal almıştır. Kurum, yalın yönetim kapsamında bekleme sürelerini %10 azaltmak istemiştir. İlk etapta ortopedi kliniği pilot bölge olarak belirlenmiş ve personelin de dahil olduğu bir yalın ekip kurulmuştur. PUKÖ döngüsü, A3, değer akış haritası ve balık kılçığı diyagramları kullanılmıştır. Hastane yalınlaştırma kapsamında hastalara röntgen sırası verilmesini sağlayan yeni röntgen formları yayımlayıp elektronik sisteme geçmiş ve yine yalın kapsamında zeminlere oklar çizerek hastaların daha kolay işlemlerini yürütmesini sağlamıştır. Yapılan bu iyileştirmelerle 161 dakika süren bekleme süresi 64 dakikaya düşürülmüştür. Pilot uygulamada elde edilen bu başarının hastanenin tamamında uygulanmasıyla yılda ilave olarak 550 hastaya daha bakılabileceği tespit edilmiştir (Price, 2023 :194-196).

Son olarak İspanya'daki bir adli tıp kurumu da yalın yönetim sistemini uygulamaya başlamıştır. Kurum personeli yalına karşı birtakım endişeler duymuştur. Çoğu yalın yönetimin sadece imalat alanında uygulanması gereken bir sistem olduğunu belirtmiştir. Ancak çalışma ortamının küçük olması ve dağınık olması yalın yönetimi kurumda gerekli kılmıştır. Yalınlaştırma projesi kapsamında, işlerin daha hızlı sonuçlanması için renkli etiket sistemi geliştirilmiştir. Kırmızı etiket cesedin hala otopsi için beklediği anlamına gelirken siyah etiket bir sorun olduğu anlamına gelmektedir. İdari personelde böylece daha hızlı sorunları tespit edip çözümü için gerekli çalışmalara odaklanmaktadır. Yine yalın yönetime geçişle her bir soğutma odasının elektriğini sabitleyecek bir cihaz geliştirilmiş böylece açık kalan kapılar sebebiyle gereksiz elektrik tüketiminin önüne geçilmiştir. Ek olarak 5S kapsamında bütün çalışma alanları iyileştirilmiş ve gereksiz eşyalar atılarak ek çalışma ortamları oluşturulmuştur ([www.planet-lean.com](http://www.planet-lean.com)).

## **SONUÇ**

Yalın yönetim, II. Dünya Savaşı'nda sonra Japonya'da kendini göstermiş ve büyük buhran döneminde dikkatleri üzerine çekmiş bir yönetim sistemidir. Yalın yönetim, kültürü ve teknikleri sayesinde daha az kaynak, emek, alet ve mekanla üretim ve hizmet sunmaktadır. Yalın sadece bir yönetim metodu değil, bir felsefe ve bir kültürdür. Çalışanlarına, temelinde insan olduğu için değer veren ve onları yönetime dahil eden bir sistemdir. Sadece çalışanlar değil, tüm paydaşlar yönetimde söz sahibidir. Çünkü yalın, sürekli gelişmek istemektedir ve bunun içinse beklentiler doğrudan direkt kişiler tarafından öğrenilmelidir.

Otomotiv alanında kök salan bu sistemin diğer sektörlerde uygulanabilirliğine kuşkuyla bakılmıştır. Farklı sektörler yalını uygulamak istediklerinde personelleri tarafından dirençle karşılaşmışlardır. Çünkü yalının kendi iş süreçleri için uygun olmadıklarını düşünmüşlerdir. Fakat her sektör sürecinde israfın olması, yalın sistemin uygulanması için yeterli kabul edilmiştir. Yalın sadece sektörde değil hayatımızın her alanında uygulanmaya değerdir. Çevremizdeki her kaynak sınırlıdır ve bunu optimum şekilde kullanmamız gerekmektedir. Bu nedenle yalın yönetime şans verilmelidir.

Dünya'nın birçok yerinde devlet kelimesinden bahsedildiğinde verimsiz, bürokratik, kırtasiyecilik, hizmet sunmada gecikme ve israf sorunları olan ve bunlardan yakınan vatandaşları

görmek mümkündür. Geleneksel yönetim sistemi bu sorunlara çare olamamaktadır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler alternatif yönetim sistemlerine başvurmuştur. Yeni Kamu İşletmeciliği'nin yarattığı değişim dalgasıyla birlikte vatandaş müşteri gibi görülmeye başlanmış, düşünceleri önemsenmiş, bürokrasi bir sorun olarak görülmüş ve esnek hiyerarşi modeline geçilmiştir. Yalın yönetim de bu değişim furyası etrafında şekillenmiş ve temelinde israfı önlemeye çalışan bir yönetim modeli olarak adını duyurmuştur.

Yalın; giderek artan yüksek kaliteli hizmet talebini karşılamaya çalışan ve kısıtlı bütçelerle, nitelikli insan kaynağını bulmakta zorlanan kamu sektöründe önemli bir kelime haline gelmiştir. Günümüzdeki birçok kamu kurum ve kuruluşu, “daha azıyla daha fazlasını yapmak” yani gereksiz tüm israfı ortadan kaldırmak ve daha fazla vatandaş değeri yaratmak için yalını uygulamaktadır.

Kamu alanında yalın; Amerika Birleşik Devletleri, Arjantin, Avustralya, Benin, Birleşik Arap Emirlikleri, Brezilya, Çin, Danimarka, Hollanda, İngiltere, İspanya, İsveç, Kanada, Malezya, Türkiye ve Portekiz'in farklı birimlerinde uygulanmaktadır. Bu ülkeler, yalın yönetimin kamu için de uygun olduğunu ve devletin yalın sayesinde vatandaşla daha yakın temasa geçebildiğini göstermiştir. Kamu kaynaklarının etkin kullanılmasıyla hem devlet büyük kazanımlar elde etmekte hem de vatandaş daha hızlı ve kaliteli hizmet alabilmektedir. Fakat bazı kurumlar ve kuruluşlar, yalın yönetime geçiş sonucunda elde ettiği kazanımları düzenli bir şekilde paylaşmamaktadır. Bu nedenle elde edilen başarıların paylaşılabilmesi ve etkileşimin artırılabilmesi platformlar kurulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Andres-Lopez E., Gonzalez-Requena I., Sanz-Lobera A., (2015), “Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service” Activities, *Procedia Engineering*, 132, s. 23-30.
- Arlbjorn S., Freytag V.P., Haas H., (2011), “Service Supply Chain Management” (A survey of lean application in the municipal sector), *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 41(3), s.277-295.
- Bakar N., Mat T., Fahmi F., Urus S., (2017), “Lean Management Practices and Its Effect on Malaysian Local Government Performance”, *Asia- Pasific Management Accounting Journal* 12(2), s.80-104.
- Bhatia, N., & Drew, J. (2006), Applying lean production to the public sector. *The McKinsey Quarterly*, 3(1), 97-98.
- Byrne A., (2018), *Yalın Dönüşüm*, çev. Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Czabke J., Hansen N. E., Doolen L. T., (2008), “Lean Thinking in the Secondary Wood Products Industry: Challenges and Benefits”, *Forest Products Journal*, 58(9), s.77- 85.
- Dubai'de Yalın Yönetim, Erişim Tarihi (03.04.2023); <https://wam.ae/en/details/1395302957511>
- Grabam M., (2018), *Yalın Hastane*, çev. Pınar Şengözer, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Imai M., (1999), *Kaizen* çev. Kollektif, İstanbul: Kalder Yayınları.
- İspanya'daki Adli Tıp Kurumunda Yalın Yönetim, Erişim Tarihi (22.04.2023); <https://www.planet-lean.com/articles/forensic-medicine-catalunya-lean-thinking>
- Janssen M., Estewez E., (2013) “Lean Government and Platform-Based Governance Doing more with less”, *Government Information Quarterly*, 30(1), s.S1-S3
- Kanada'da Yalın Yönetim; Erişim Tarihi, (05.04.2023), <https://www.saskatchewan.ca/business/agriculture-natural-resources-and->

industry/agribusiness-farmers-and-ranchers/sustainable-canadian-agricultural-partnership/programs-for-agri-businesses-or-industry-organizations/saskatchewan-lean-improvements-in-manufacturing

Kanada'da Yalın Yönetim; Erişim Tarihi, (05.04.2023);  
<https://publications.saskatchewan.ca/#/products/122352>

- Liker J., Hoseus M., (2008), *Toyota Kültürü*, çev. Ayşe Soydan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Lukrafka T. O., Silva D., Echeveste M., (2020), "A Geographic Picture Of Lean Adoption In The Public Sector: Cases, Approaches, And A Refreshed Agenda" *European Managemen Journal*, 38, s.506-517.
- Matejun M., (2014), *Small and Medium-Sized Enterprises in the European Union: Development Challenges in 2014-2020 Perspective*, Lodz: Lodz University of Technology.
- Miao X., Tang Y., Xi B., Liu Z., (2011), "Lean public management: How lean principles facilitate municipal governance reform in China", *African Journal of Business Managment*, 5(5), s.1564-156.
- Mol M., Birkinshaw J, (2008), *Giant Steps*, UK: Prentice Hall.
- Ohno T., (1996), *Toyota Ruhu*, çev. Canan Feyyat, İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Price J., (2013), "Lean Management in the South African Public Health Sector: A Case Study", *Published Jan, 1*, s.191-199.
- Saygılaroğlu, N., Arı S., (2002), "Etkin Devlet," Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Scorsone A. E., (2008), "New Development. What are the Challenges in Trasferring Lean Thinking to Government ?" *Public Money & Management*, 8 (1), s.61-64.
- Stewen S. J., Bowen K. H., (1999), "Decoding DNA of The Toyota Production System", *Harvard Business Review*, 77 (5), s. 97-106.
- Teeuwen B., (2011), *Lean for the Public Sector*. New York: CRC Press
- Vergiliel T., (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Vincenti A., (2002), "Lean Machine", *Automotive Engineer*, 27 (1), s.58-59.
- Womack J., Jones D., Roos D., (1996), *Dünyayı Değiştiren Makine*, çev. Otomotiv Sanayi Derneği, İstanbul: Otomotiv Sanayi Derneği.
- Womack James, Jones Daniel, (2002), *Yalın Düşünce*, çev. Nesime Aras, İstanbul: Sistem Yayıncılık.