

“KAIZEN” FELSEFESİ TEMELİNDE KÜÇÜK ÜRETİM İŞLETMELERİNİN İÇ ORTAMINI GELİŞTİRME

Eshmurodova Sh.Sh

Karşı Devlet Teknik Üniversitesi,

“İktisat ve Yönetim” Fakültesi, “Yenilikçi İktisat”

Anabilim Dalı, yüksek lisans öğrencisi

ÖZET

Bu çalışmada, “Kaizen” felsefesine dayalı olarak küçük üretim işletmelerinin iç ortamının geliştirilmesi ele alınmaktadır. Kaizen yaklaşımı, sürekli iyileştirme ilkesi çerçevesinde üretim süreçlerinde verimliliği artırmak, kaynak israfını azaltmak ve çalışanların katılımını güçlendirmek için uygulanmaktadır. Araştırmada, Kaizen uygulamalarının küçük ölçekli işletmelerde organizasyon kültürü, yönetim tarzı ve işçi motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiş, ayrıca bu yöntemlerin rekabet gücünü artırmadaki rolü değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler (Kalit so‘zlar)

Kaizen, sürekli iyileştirme, küçük işletmeler, üretim yönetimi, organizasyon kültürü, verimlilik, çalışan katılımı

Giriş (Kirish)

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında küçük üretim işletmeleri, sürdürülebilir başarı elde edebilmek için yenilikçi yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda “Kaizen” felsefesi, sürekli iyileştirme anlayışı ile işletmelerin verimliliklerini artırmalarına, maliyetlerini düşürmelerine ve çalışanların sürece daha aktif katılım sağlamalarına olanak tanımaktadır. Özellikle küçük ölçekli işletmeler için Kaizen uygulamaları, sınırlı kaynakların daha etkin kullanımını mümkün kılarak hem iç ortamın iyileştirilmesine hem de rekabet avantajının artırılmasına katkı sunmaktadır.

Literatür Taraması (Adabiyotlar sharhi)

Kaizen felsefesi üzerine yapılan çalışmalar, bu yaklaşımın yalnızca üretim süreçlerinde değil, aynı zamanda yönetim, hizmet sektörü ve eğitim alanlarında da etkin bir şekilde uygulanabileceğini ortaya koymaktadır. Masaaki Imai’nin (1986) çalışması, Kaizen’in temellerini sistematik olarak ele alarak sürekli iyileştirmenin işletme kültürüne yerleşmesi gerektiğini vurgulamıştır. Daha sonraki araştırmalar, küçük ve orta ölçekli işletmelerde Kaizen uygulamalarının düşük maliyetli fakat yüksek verimlilik sağlayan bir yöntem olduğunu göstermiştir (Bhuiyan & Baghel, 2005).

Ayrıca, Toyota Üretim Sistemi’nin gelişiminde Kaizen’in önemli bir rol oynadığı ve yalın üretim yaklaşımlarının temelinde bu felsefenin bulunduğu literatürde sıkça ifade edilmektedir (Liker, 2004). Son yıllarda yapılan çalışmalar ise dijital teknolojiler, yapay zekâ ve otomasyon araçları ile desteklenen Kaizen uygulamalarının daha etkili sonuçlar verdiğini göstermektedir (Antony, 2019).

Küçük üretim işletmeleri açısından incelendiğinde, Kaizen felsefesinin iç ortamı iyileştirme, çalışan katılımını artırma ve müşteri memnuniyetini güçlendirme açısından kritik bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma

Metodolojisi

Bu çalışmada, “Kaizen” felsefesinin küçük üretim işletmelerinde uygulanma imkânlarını incelemek için karma metodoloji kullanılmıştır. Yani, nicel (anket, istatistik) ve nitel (mülakat, gözlem, içerik analizi) yöntemler birlikte uygulanmıştır.

a)

Araştırma

Aşamaları

Bu araştırmanın aşamaları şu şekilde gerçekleştirilmiştir:

1. **Sorunun belirlenmesi** - küçük üretim işletmelerinde verimliliği düşüren faktörler incelendi.

2. **Veri toplama** - anketler aracılığıyla nicel veriler, mülakat ve gözlemler yoluyla nitel veriler elde edildi.

3. **Analiz etme** - istatistiksel hesaplamalar, içerik analizi ve tematik kodlama yardımıyla veriler derinlemesine incelendi.

4. **Kaizen yaklaşımını uygulama imkânlarının belirlenmesi** - mevcut sorunlara uygun küçük, sürekli iyileştirme önlemleri geliştirildi.

5. **Sonuçların karşılaştırılması** - anketlerden elde edilen sayısal göstergeler, mülakat ve gözlemlerden çıkan sonuçlarla karşılaştırıldı.

Karma metodoloji sayesinde, Kaizen’in küçük üretim işletmelerinde uygulanmasının etkili olduğu temellendirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma sürecinin aşamaları

Yapılan araştırma göstermiştir ki, Kaizen felsefesi küçük üretim işletmeleri için de etkili bir araçtır. Bu yaklaşım, çalışanların aktif katılımını sağlayarak zaman ve kaynakların verimli kullanılmasına, kaliteyi artırmaya ve iç ortamı iyileştirmeye yardımcı olmaktadır.

b) Veri Toplama Kaynakları

Araştırma sürecinde veri toplama işlemi karma metodolojiye dayalı olarak yürütülmüştür. Yani, teorik ve pratik kaynaklar birlikte analiz edilmiştir. Bu amaçla literatür, üretim işletmeleri, çalışanlar ve doğrudan süreç gözlemleri temel kaynaklar olarak seçilmiştir.

Tablo 1.

Araştırma verilerinin kaynakları

Kaynak türü	Yöntem (Usul)	Kapsam (Qamrov)	Amaç (Maqsad)
Literatür	Bilimsel makaleler, kitaplar	50 kaynak	Teorik temel
Üretim işletmeleri	Anket (Google Form, kâğıt)	100 katılımcı	Uygulamalı bilgi
Çalışanlar	Mülakat (yüz yüze / çevrimiçi)	15 kişi	Nitel analiz
Süreç gözlemi	Gemba (iş yerinde gözlem)	5 işletme	Gerçek deneyimi inceleme

Araştırmada kullanılan veri kaynakları, teorik temeli (literatür) ve pratik deneyimi (üretim, çalışanlar, süreç gözlemleri) birlikte ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, Kaizen felsefesinin küçük üretim işletmelerinde uygulanma imkânlarını daha kapsamlı şekilde analiz etme olanağı sağlamıştır.

c) Analiz Yöntemleri

Bu araştırmada toplanan verilerin derinlemesine incelenmesi ve güvenilir sonuçlara ulaşılması amacıyla çeşitli analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu yöntemler şunları içermektedir:

1. İstatistiksel analiz - anketlerden elde edilen sonuçlara dayanarak yüzde, frekans ve karşılaştırma göstergeleri hesaplandı. Böylece verilerin genel eğilimleri ve temel göstergeleri belirlendi.

2. İçerik analizi - mülakat sonuçları yazılı olarak kaydedildi, temel temalar ve tekrarlanan fikirler ayırt edildi. Bu, nitel verilerin sistemleştirilmesine ve ana yönelimlerin belirlenmesine yardımcı oldu.

3. Görselleştirme - istatistiksel veriler grafik ve diyagramlarla ifade edildi. Sonuçların yalnızca sayılar halinde değil, görsel biçimde sunulması, analiz ve yorumlama sürecini daha anlaşılır hâle getirdi.

Bu analiz yöntemlerinin bütüncül olarak kullanılması sayesinde, araştırma sonuçları teorik temeller ve pratik gözlemlerle uyumlu hâle getirilmiştir. Böylece Kaizen felsefesinin küçük üretim işletmelerinde uygulanma imkânları daha sağlam bir şekilde ortaya konulmuştur.

4.

Nihai

Yaklaşım

Bu araştırmada geliştirilen metodolojiye dayanarak, Kaizen felsefesinin küçük üretim işletmelerinde uygulanma etkinliği üç temel boyutta değerlendirilmiştir.

Birincisi, süreçlerin verimlilik göstergeleri incelenmiştir. Bu kapsamda zaman kullanımı, gereksiz hareketler ve israf miktarı ile mevcut kaynaklardan yararlanma düzeyi analiz edilmiştir. Bu göstergeler Kaizen yaklaşımıyla düzenlendiğinde, üretimdeki kayıpları azaltma ve genel verimliliği artırma imkânı ortaya çıkmıştır.

İkincisi, çalışanların katılımı değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, Kaizen prensipleri doğrultusunda organize edilen süreçlerde çalışanların motivasyonu artmakta, onlar düşüncelerini özgürce ifade etmeye yönelmekte ve yenilikçi fikirlere daha açık hâle gelmektedirler. Bu durum yalnızca yukarıdan aşağıya yönetimi değil, aynı zamanda ekip katılımını da güçlendirmektedir.

Üçüncüsü, örgüt kültürünün gelişim düzeyi analiz edilmiştir. Kaizen felsefesi sürekli iyileştirme ve kalite artışına odaklandığından, küçük üretim işletmelerinde de kaliteye verilen önem artmakta, çalışanlar arasında değişimlere karşı olumlu bir tutum oluşmaktadır. Sonuç olarak, işletme içerisinde iyileştirme ruhu yaygınlaşmakta ve sürdürülebilir gelişim kültürü ortaya çıkmaktadır.

Kaizen felsefesi, küçük üretim işletmelerinde verimliliği artırmada yalnızca üretim süreçlerine değil, aynı zamanda çalışanların katılımına ve genel örgüt kültürüne de olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, onun bütüncül bir yaklaşım olarak uygulanması, küçük işletmelerin rekabet gücünü güçlendirmede önemli bir araç olabilir.

Araştırma Analizi

1. Anket Sonuçları. Küçük üretim işletmeleri arasında yapılan anket sonuçlarına göre, Kaizen uygulamasının farklı unsurları çeşitli düzeylerde hayata geçirilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Tablo2.**Kaizen uygulamasının hayata geçirilme düzeyi**

Kaizen elementi	Tamamen uygulanmış (%)	Kısmen uygulanmış (%)	Uygulanmamış (%)
5S sistemi	40	45	15
Atıkların azaltılması	35	50	15
İyileştirme önerileri	30	55	15
Çalışanların düzenli eğitimi	25	50	25
Kalite kontrolünü güçlendirme	38	42	20

Tablodan görüldüğü üzere, Kaizen uygulamasının bazı unsurlarına, özellikle 5S sistemi ve israfın azaltılmasına daha fazla odaklanılmıştır. Ancak çalışanların düzenli eğitimi ve yenilikçi önerilerin desteklenmesi alanlarında henüz tam anlamıyla uygulanmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum, Kaizen felsefesinin etkin biçimde uygulanabilmesi için bütüncül bir yaklaşım ve ek kaynakların seferber edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

2. Mülakat Sonuçları

Çalışanlarla yapılan görüşmeler, Kaizen felsefesinin pratikte nasıl karşılandığı ve uygulandığına ilişkin önemli boyutları ortaya çıkarmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerden öne çıkan temalar şunlardır:

- **Motivasyon eksikliği:** Çalışanların çoğu, verimliliği artırmak için teşvik sisteminin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu durum, Kaizen süreçlerine aktif katılımın azalmasına yol açmaktadır.

- **Öneri sisteminin resmileştirilmemesi:** Bazı çalışanlar fikirlerini sunsa da bunlar sistematik biçimde kaydedilmediği veya yöneticiler tarafından değerlendirilmediği için uygulamaya geçirilememektedir. Bu da yenilikçi fikirlerin kaybolmasına sebep olmaktadır.

- **Yöneticilerin destek düzeyindeki farklılık:** Bazı işletmelerde yöneticiler Kaizen süreçlerine aktif katılarak çalışanları motive etmeye çalışırken, bazılarında süreç oldukça yavaş ilerlemektedir. Bu da genel verimlilikte belirgin farklılıklar yaratmaktadır.

- **Yenilikçi yaklaşımlar:** Küçük üretim işletmelerinde teknolojik imkânlar sınırlı olsa da basit ve düşük maliyetli **mikro yenilikler** hızla benimsenip uygulanmaktadır. Bu durum, Kaizen felsefesinin esnekliğini ve mütevazı koşullarda dahi etkin bir şekilde uygulanabileceğini göstermektedir.

Mülakat sonuçları göstermektedir ki, Kaizen'in başarılı uygulanması yalnızca teknik imkânlarla değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonu ve yöneticilerin desteğine doğrudan bağlıdır. Bu nedenle gelecekte küçük üretim işletmelerinde teşvik sisteminin güçlendirilmesi, önerilerin kaydedilmesi ve değerlendirilmesi mekanizmasının geliştirilmesi ve yöneticilerin daha aktif rol alması büyük önem taşımaktadır.

3. Gözlem Sonuçları (Gemba)

Araştırma sürecinde iş yerlerinde yapılan doğrudan gözlemler (Gemba yaklaşımı), küçük üretim işletmelerinde Kaizen prensiplerinin uygulanma düzeyi hakkında somut bilgiler sağlamıştır. Gözlemlerden elde edilen başlıca bulgular:

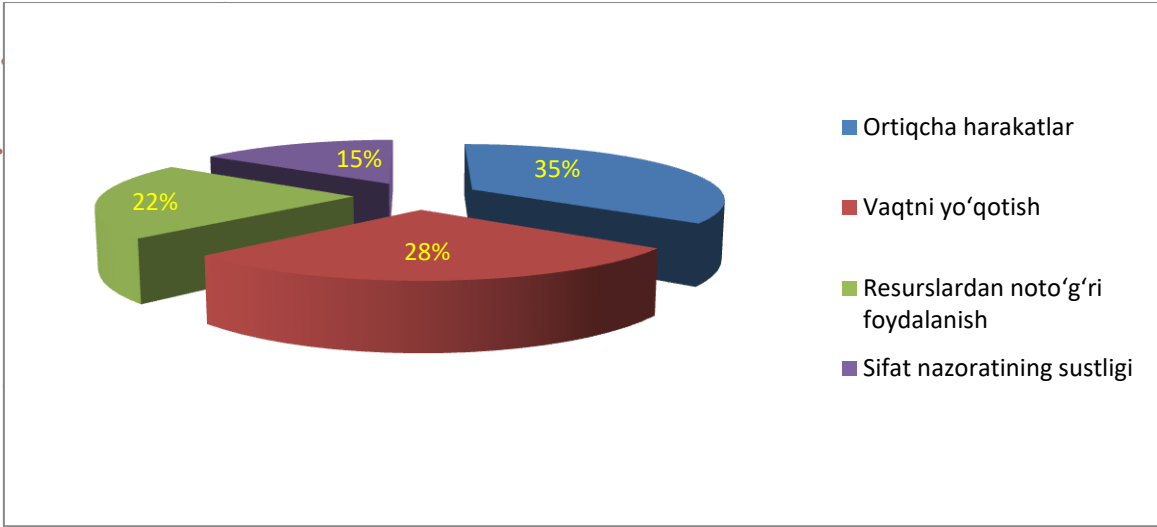
- **Gereksiz hareketler (Muda):** İş süreçlerinde çalışanların bir işi yapmak için fazladan hareketler yapması, zaman ve emek kaynaklarının verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır.

- **Kaynak kullanımındaki dengesizlik:** Özellikle hammadde ve ekipman kullanımında optimal planlama eksikliği sebebiyle bazı durumlarda aşırı tüketim, bazı durumlarda ise yetersizlik ortaya çıkmaktadır.

- **5S prensibinin kısmi uygulanması:** Bazı işletmelerde 5S prensibi (sınıflandırma, düzenleme, temizlik, standartlaştırma, disiplin) kısmen uygulanmaktadır. Ancak sistematik ve tam olarak hayata geçirilmediği için beklenen ölçüde verimlilik artışı sağlanamamaktadır.

Şekil 2.

Üretim sürecinde gözlemlenen temel sorunlar



Gözlem sonuçları göstermektedir ki, küçük üretim işletmelerinde Kaizen prensiplerini etkili bir şekilde uygulayabilmek için öncelikle gereksiz hareketlerin azaltılması, kaynak kullanımında denge sağlanması ve 5S sisteminin tam anlamıyla hayata geçirilmesi gerekmektedir.

4.

Genel

Sonuç

Araştırma sonuçları, küçük üretim işletmelerinde Kaizen felsefesinin tam olarak uygulanmamış olmasına rağmen, bazı unsurlarının pratikte kullanıldığını ortaya koymuştur. Özellikle, tasarruf, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve iş verimliliğini artırmaya yönelik küçük girişimler tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, mevcut yaklaşımlar daha çok epizodik bir nitelik taşımakta ve sistematik bir şekilde organize edilmemiştir. Çalışanlar genellikle kendi görüş ve önerilerini ifade etmeye istekli olsalar da, bu fikirleri etkili bir şekilde kabul etme ve uygulama mekanizmalarının yetersiz olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca, yöneticilerin destek düzeyi Kaizen'in başarılı bir şekilde uygulanmasında belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bazı işletmelerde yöneticilerin aktif katılımı sayesinde sonuçlar daha yüksek olurken, diğerlerinde destek yetersizliği sebebiyle Kaizen'in pratik faydaları sınırlı kalmıştır.

Küçük üretim işletmelerinde Kaizen prensiplerini tam anlamıyla hayata geçirmek için:

1. Sistematik bir yaklaşımın benimsenmesi,
2. Yönetimin aktif katılımının sağlanması,
3. Çalışanların girişimlerini teşvik eden mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir.

Sonuç

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, *Kaizen* felsefesi küçük üretim işletmelerinde etkili bir iç ortam yaratmada önemli bir araç olarak hizmet etmektedir. Küçük işletme koşullarında süreçlerin iyileştirilmesi, kaynakların akılcı kullanımı ve çalışanların aktif katılımı için fırsatlar mevcut olmakla birlikte, bunların sistematik bir şekilde yönetimi yeterli değildir.

Elde edilen sonuçlardan hareketle şu hususlar özellikle vurgulanmaktadır:

- Süreçlerin verimliliği henüz tam anlamıyla oluşmamış olsa da, tasarruf ve gereksiz maliyetlerin azaltılmasına dikkat edilmektedir.
- Çalışanların katılımı, Kaizen felsefesinin başarısında temel bir unsur olup, önerilerini teşvik edecek mekanizmaların güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Kurumsal kültür düzeyinde kaliteye yönelim ve disiplinli yaklaşım mevcuttur; ancak yöneticiler tarafından sürekli destek sağlanması şarttır.

Genel olarak, küçük üretim işletmelerinde Kaizen prensiplerinin daha geniş ölçekte uygulanması sayesinde:

- üretim verimliliğinin artırılması,
- çalışanların motivasyonunun güçlendirilmesi,
- yenilikçi fikirlerin uygulamaya aktarılması,
- rekabetçi bir iç ortamın oluşturulması mümkündür.

Sonuç olarak, *Kaizen* yaklaşımı küçük üretim işletmeleri için sürekli gelişim ve sürdürülebilirliği sağlayan etkili bir felsefe olarak öne çıkmaktadır.

REFERANSLAR:

1. Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. McGraw-Hill, New York.
2. Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, New York.
3. Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press, Portland.
4. Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.
5. Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761-771.
6. Imai, M. (2012). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
7. Paxматуллаев, X. (2020). Üretim süreçlerinde "Kaizen" felsefesinin uygulanışı. *Ekonomi ve Inovasyon Teknolojileri*, 4, 122-128.
8. Qodirov, A. (2021). Küçük işletmeler ve özel girişimcilikte yenilikçi yönetim yöntemleri. *Özbekistan Ekonomik Bülteni*, 2, 45-51.
9. Smith, A. (2019). Continuous improvement strategies for SMEs: Lessons from Kaizen. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 456-472.
10. Eshmurodova, Sh. Sh. (2025). Kaizen yaklaşımının eğitim ve üretimde uygulanışı. *Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 5, 33-39.