



5s Tekniği: Restoran İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi (5s Technique: A Model Suggestion For Restaurants)

*Kenan SAKALLI^a , Ozan ÇATIR^b 

^a Uşak University, Ulubey Vocational School, Department of Management and Organization, Uşak/Turkey

^b Uşak University, Ulubey Vocational School, Department of Travel, Tourism and Entertainment Services, Uşak/Turkey

Anahtar Kelimeler

Restoran işletmeleri
Yalın yönetim
5S Tekniği
Model önerisi

Öz

5S süreci Japon üretimi sisteminde doğan yönetim sistematiklerinden biridir. 5S'nin geliştiricisi Ohno, imalat israfının ortadan kaldırıldığında işletme maliyetlerinin düştüğünü ve karlılığın arttığını tespit etmiştir. Üretim işletmelerinde olduğu gibi restoranlarında maliyetlerini kontrol ederek rekabet gücü kazanmaları gerekmektedir. Yalın yönetim süreci içerisinde ortaya çıkan 5S tekniği, israfın yönetilmesi ile rekabet gücü kazanmayı sağlayabilecek yönetim tekniklerinden birisidir. Bu çalışmanın amacı, 5S tekniğinin aşamalarını inceleyerek, restoranlar için bir model önerisi sunmaktır. Restoran sahipleri ve restoran yöneticilerine uygulamaya yönelik öneriler sunması bakımından çalışma büyük önem arz etmektedir.

Keywords

Restaurant operations
Lean management
5S Technique
Model suggestion

Abstract

The 5S process is one of the techniques born out of Japanese manufacturing system. Ohno, the developer of 5S, found that when manufacturing waste is eliminated, costs reduce and profits increase. Just as in production enterprises, they need to gain competitive power by controlling their costs in their restaurants. The 5S technique that emerges within the lean management process is one of the management techniques that can provide it by managing waste. The purpose of this study is to examine the stages of the 5S technique and present a model proposal for restaurants. It is of great importance that restaurant owners present suggestions for applying to restaurant managers.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: kenan.sakalli@usak.edu.tr (K. Sakalli)

GİRİŞ

Sistematik bir yaklaşım olan Yalın yönetim israfı belirlemek ve ortadan kaldırmak için çeşitli tekniklerden oluşmaktadır. Ayrıca, sürekli iyileştirme, nihai olarak mükemmel bir performans ve müşteri değerinin artırılmasına da yol açmaktadır (Enaghani, Arashpour ve Karimi, 2009, s.8). Yalın yönetim, daha az çaba harcayarak maliyeti düşürmek, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için bir yoldur. İstenilen iyileştirme, yalın araçların, tekniklerin, uygulamaların ve ilkelerin uygun bir şekilde uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir. En önemli yalın yönetim araçları “5S, Just-in-Time, Kaizen, Kanban, Poka-Yoke, Plan Yapma Kontrol Yasası (PDCA), Tek Dakika Değişimli Döküm (SMED), Toplam Üretken Bakım (TPM), Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Değer Akışı Haritalama ve hücresele üretimdir.”

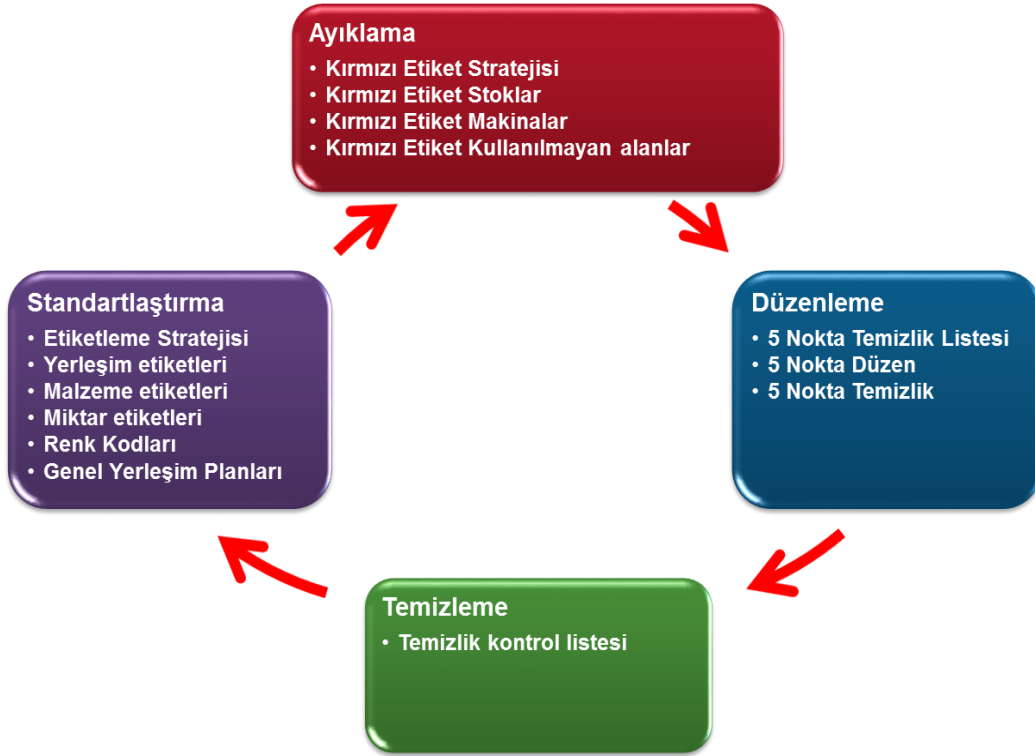
5S süreci, yalın felsefenin en temel ve en yaygın uygulanan bileşenlerinden biridir. Uygulaması basittir. 5S, yüksek kaliteli temizlik hizmetinin geliştirilmesine ve sürdürülmesine odaklanmış bir tekniktir. 5S, herkes için üretken bir yaşamın başlangıcıdır ve üretkenliğin geliştirilmesi ilkesidir (Yadav, Yadav, ve Chauhan, 2011). Pek çok banka ve diğer finansal kuruluşlar basit işletme prosedürlerini standartlaştırmaya yardımcı olan yalın üretim esaslarını düzenli olarak uygularlar ve böylece müşterileri için değer katarlar (Mayer, 2008). Ofis ve hizmet süreçlerinin sanayileşmesinde en başarılı yaklaşım, Toyota tarafından keşfedilen yalın düşüncedir (Erdem ve Aksoy, 2009).

Dünyadaki rekabetin artmasıyla birlikte örgüt yöneticilerinin önüne iki önemli engel çıkmaktadır. Birinci engel, bu rekabet ortamında, yöneticilerin işletmelerini iyi yönetebilmeleri için en iyi yönetim şekline karar vermesi, hedeflerine ulaşmak için en iyi yöntemleri seçmesi ve fırsatları değerlendirmesinin zor olmasıdır. İkinci engel ise, yöneticilerin örgütü başarıya götürmek için kullanacağı yöntemleri belirlemede bilgi yetersizliklerinin bulunmasıdır (Rai, 2016). Hizmet sağlayıcılar, müşterilerin memnuniyetini ve rekabet gücünü uzun vadede korumak için kaliteli hizmet üretimine odaklanmalıdır (Gürel, 2013).

Bu çalışmanın amacı, yalın yönetim tekniklerinden 5S tekniğinin uygulama aşamalarını açıklayarak, restoran işletmeleri için bir model önerisi sunmaktır. Restoran işletmesi sahipleri ve yöneticilerine uygulamaya yönelik öneriler sunması bakımından çalışma büyük önem arz etmektedir. Çalışmada 5S uygulama aşamaları, 5S tekniğine yönelik literatür taraması yapılmış ve restoran işletmelerine yönelik bir model önerisinde bulunulmuştur.

5S Tekniği Uygulama Aşamaları

Yalın üretim (LM), düzgün ve tam olarak uygulandığında sistem performansını artırmaya yardımcı olan bir takım araçları ve uygulamaları içermektedir. 5S yalın yönetim tekniği de bu araçlardan biridir. Ayıklama (Seiri), düzenleme (Seiton), temizleme (Seiso), standartlaştırma (Seiketsu) ve sürdürme (Shitsuke) Japonca kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Omagbai ve Salonitis, 2017). 5S uygulama adımları şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: 5S Uygulama Aşamaları

(Kaynak: Jackson, T. (2010). 5S For Healthcare. CRS Press. Newyork kitabından uyarlanmıştır.)

5S'deki ilk adım işyerini ayıklamadır. İşyerini ayıklama, işyerinde gerekli tüm öğeleri tanımlamak, her maddenin kullanım seviyesini belirlemek ve daha sonra bu öğeleri kullanım seviyelerine göre sınıflandırmaktır. Ayıklama, işyerinde işçilerin ihtiyaç duyduklarını ve ihtiyaç duymadıklarını belirlemek ve yalnızca işyerinde hangi araçların, parçaların ve ekipmanların bulunduğu belirlenmesi anlamına gelir. Ayıklamanın hedefi, iş yerinde istenmeyen tüm öğeleri kaldırmaktır. Ayıklama, daha az dağınık, daha kolay hareket edebileceği ve çalışabileceği bir çalışma alanı oluşturmaya yardımcı olur (Jimenez-Marcel, Motwani, & Ptacek, 2011; Markovitz, 2012; Moulding, 2010; Raghuram, Saleeshya, & Vamsi, 2012).

İşyeri ayıklandıktan sonra, bir sonraki adım olan düzenlemeye geçilmektedir. Düzenleme adımında alet ve ekipmanlar kullanım seviyesine göre sınıflandırmalı ve en fazla gerekli olan kolaylıkla ulaşılabilecek bir şekilde yerleştirilmelidir. Örneğin, bir ekipman üzerinde kullanılan ya da bir görev için en çok kullanılan araç ya da malzeme önce kullanım noktasına en yakın konuma yerleştirilir ve ardından ikinci en çok kullanılan öğeler ve benzeri malzemeler yerleştirilir. Amaç, öğelerin her birinin ne sıklıkta kullanıldığına göre düzenlendiği yerde mümkün olduğunca kullanım noktasına yakın bir yer tespit etmektir. Düzenleme ile öğeleri bulmak daha kolay hale gelmektedir, böylece öğeleri aramak için kullanılan zamanı azaltmak mümkün olmaktadır (Jimenez Marcel vd., 2011; Moulding, 2010; Markovitz, 2012).

Temizleme, 5S'deki üçüncü adımdır. Temizleme, iş yerinin temizlenmesi, iyi aydınlatılması, araçların ve ekipmanların temizlik yoluyla çalışır durumda tutulmasını içermektedir. Temizlik, zarar görmüş alet ve ekipmanlarla ilgili sorunları tespit etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca, bu adımda ürünlerin ve makinelerin

kontrolünün yapılmasını kolaylaştıran temiz ve iyi aydınlatılmış bir işyerinin oluşturulması amaçlanmaktadır (Jimenez-Marcel, vd., 2011; Moulding, E., 2010; Morkovits, 2012; Raghuram vd. 2012).

Temizleme adımından sonra dördüncü adım standartlaştırmadır. Bu adım işle ilgili standartların belirlenmesi ve çalışanların işlerini en iyi şekilde nasıl yerine getireceği konusundaki uygulamaları içermektedir. İş standartlaştırıldığında, şirketteki her iş için yazılı talimatlar dizisi oluşturulur. Standartlar, çalışanların işlerini her seferinde çok az veya hiç eğitim almadan, doğru ve tekrarlanabilir şekilde yapmalarını kolaylaştırır. Standartlara sahip olmak, herhangi bir çalışanın farklı bir iş yapmasına da yardımcı olur. Ayrıca, herkesin işini farklı bir şekilde yapma sorunları ortadan kaldırılır ve tüm çalışanların işini aynı şekilde ve en verimli şekilde yapması sağlanır (Markovitz, 2012; Raghuram, Saleeshya ve Vamsi, 2012).

Sürdürme aşaması, önceki 4S'lerin çabalarını sürdürmek için kullanılır ve sürdürülebilir denetimler, 5S denetim formu kullanılarak gerçekleştirilir (Jimenez-Marcel vd., 2011; Molding, 2010). 5S denetiminin tamamlanmasından sonra 5S denetim formu sonuçları şirketin bir sonraki 5S döngüsüne yönelik bir çerçeve oluşturmaktadır.

İlgili Araştırmalar

5S uygulaması üzerine yapılan araştırmaların ayrıntılı olarak, bankalar, hastaneler, oteller, restoranlar, kütüphane ve eğitim enstitüsü gibi çeşitli hizmet sektörlerinde yapıldığı görülmektedir.

Literatürde bankacılık alanında 5S uygulamalarına yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Yadav vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada, Ajmer şehrinde bulunan bankalardaki 5S uygulaması incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı, sadece gerekli öğeleri içeren etkili bir çalışma ortamını ve işyerinde emniyet ve kalite düzeylerini iyileştirmek için gizli israfları ortadan kaldıran bir ortamın nasıl geliştirileceği konusunu araştırmaktır. Doğrudan israfı azaltan, verimliliği, kaliteyi ve maliyetleri etkileyen temiz, düzenli ve sistematik bir işyeri oluşturulmasında 5S uygulamalarının önemi vurgulanmıştır. Văduva (2011) ise çalışmasında iş yerindeki değişikliklerin nasıl ele alınacağını ve işin farklı bölümlerinde yalın yönetimin nasıl kullanılacağını belirlemeyi amaçlamıştır. Bankacılık sektöründe 5S tekniğini uygulamıştır. Erdem ve Aksoy (2009) çalışmasında Ege bölgesinde ülke çapında faaliyet gösteren bir devlet bankasının bir şubesinde müşteriler, çalışanlar ve operasyonları inceleyerek 5S uygulamalarının ve müşteri memnuniyetinin işletme maliyetlerini nasıl azaltabileceğini incelemiştir. Sonuç olarak, temel işletme maliyetlerinin, 5S uygulamaları ve müşteriler arasındaki yüksek memnuniyete bağlı olarak azaldığı ifade edilmiştir.

Sağlık sektöründe 5S tekniğine yönelik çalışmalara da rastlanılmıştır. Young (2014) sağlık hizmetlerinde 5S tekniğinin kullanımını incelemiştir. 5S hakkında bilgi, yalın ilke, sağlık hizmetlerinde 5S'yi uygulama yolları, 5S kombinasyonları ve diğer araçlar ile sağlık hizmetlerinde 5S başarısını artırmak için öneriler sunmuştur. Sonuç olarak, 5S'nin sağlık hizmetleri için faydalı olacağı sonucuna varılmıştır. Kaluarachchi (2009) ise, çalışmasında Sri Lanka devlet hastanesinin TKY uygulama çabalarının kültürü değiştirme girişimi ile birlikte nasıl kabul edildiğini bildirmiştir. Çalışmada, hastanenin kültürel değerlerindeki değişikliğin, 5S tabanlı TKY faaliyetlerinin uygulanmasının bir sonucu olduğu tespit edilmiştir. Hastanedeki başarıyla sonuçlanan TKY uygulamasının, hizmet performansının iyileştirilmesine katkıda bulunduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan Kendangamuwa vd. (2015) hükümet hastanelerinde 5S programlarının sürdürülebilirliğine katkıda bulunan faktörleri tespit etmiştir. Çalışma,

uygulamaya konulan 5S programlarının sekiz hastanede devam ettiğini ve devam eden oranın % 80 olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma örgütsel liderliğin, müşteri memnuniyetinin, toplumsal katılımın ve örgüt kültürünün en önemli katkıyı oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, Abdul vd. (2014) çalışmalarında Malezya'daki bir özel hastanede 5S uygulamalarının etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Çalışma sonucunda 5S'nin sağlıkta malzeme temizliği veya organizasyonu için etkili bir araç olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Ulhassan (2014) İsveç Hastanesinde yalın yönetim uygulamalarının özelliklerini incelemiştir. Çalışma, kardiyak bölümü yataklı servis alanında ve İsveç hastanesinde bir acil servis bölümünde yalın uygulama hakkında veri toplamak için vaka çalışması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanların yalın uygulamasına katılımı, psiko-sosyal iş faktörleri üzerindeki zararlı etkileri azalttığı ifade edilmiştir. Yalın, sağlık personeli için geliştirilmiş bir çalışma ortamı ürettiği sonucuna varılmıştır.

Yönetim organizasyon ve insan kaynakları alanında da 5S tekniğine ilişkin çalışmalara da rastlanılmıştır. Maidhili vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada, Kaizen formülü ve 5S Japon stratejilerinin, herhangi bir organizasyonun alan yönetimi alanındaki iyileşmeye odaklanmıştır. Bu çalışmada, 5S'ye odaklanan çeşitli yönler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. 5S'nin kütüphanede daha iyi kullanım alanı yarattığı sonucuna varılmıştır. Uma ve Kannan (2010) çalışmalarında ise, insan kaynakları yönetiminde 5S uygulamalarını incelemiştir. 5S programının görsel bir işyeri kurmanın temel bileşeni olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer yandan Johana vd. (2014), Kalite Çevre (QE)/5S'nin uygulanmasından sonra yönetim personeli arasındaki tutum farklılığını incelemiştir ve bu sürecin müşteriye daha iyi hizmet verebileceğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, QE / 5S'in işyerinde sürdürülebilirliğini sağlamak için yapılması gereken iyileştirmeyi de incelemiştir. İş yerinde 5S uygulamasının, güvenlik, iş verimliliği, üretkenlik ve idari personel arasında mülkiyet hissi geliştirilmesine yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Rai (2016) çalışanların performansını ve 5S'ye yönelik tutumlarını incelemek üzere farklı endüstrilerdeki 5S uygulamasının etkililiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Ölçme yöntemi kullanılmış ve veri toplama yöntemi, 5S tekniğini uygulayan kuruluşların genel müdürleri arasında anketler dağıtarak yapılmıştır. Hedef organizasyonlar farklı organizasyonlardan ve farklı alanlardan seçilmiştir. Sonuç, 5S'nin kuruluş türüne, boyutuna, üretimine veya hizmetine bakılmaksızın, örgütsel performansın ilerletilmesi için etkili bir araç olduğunu göstermektedir. 5S tekniği, sürekli gelişme ve yüksek performans elde etmek için organizasyonun hedeflerini kuvvetle desteklemektedir. 5S'nin herhangi bir organizasyonda çalışanların performansını artırmak için kullanışlı bir kalite yönetim aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Üniversite laboratuvarları ve kütüphanelerindeki uygulamalara yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Jiménez vd. (2015), üniversite mühendisliği laboratuvarlarının çalışma ve emniyetini optimize etmek için 5S metodolojisinin uygulanışındaki deneyime işaret etmektedir. İlgili kaynakların ve faaliyetlerin öğrenilmesi, kontrolü ve bakımı 5S uygulanmasından sonra daha kısa sürede ve maliyetin önemli ölçüde azaltılması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, 5S metodolojisinin kullanıma sokulmasının sistematik risk azalmasına yol açtığı sonucuna varmıştır. Radnor ve Bucci (2011) Birleşik Krallıkta İşletme Okulları ve Üniversitelerindeki yalın iyileştirme metodolojisinin uygulanmasının bağımsız bir analizinden elde edilen ana bulguları vurgulamıştır. Yalın, imalatın ötesinde, öncelikle hizmet sektöründe ve son zamanlarda iyileştirme verimliliğine ve müşteri değerine bakan kamu

kurumlarında iyileştirme metodolojisi haline gelmiştir. Veri toplama yalın uygulanmasına katıldığı bilinen beş İşletme Okulu ve Üniversitesindeki bireylerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla yapılmıştır.

Otelcilik ve hizmet sektörüne yönelikte çalışmalar bulunmaktadır. Gürel (2013), otel endüstrisinde 5S uygulamasını incelemiştir. Otellerin, hayatta kalmalarının hizmet, kalite ve değer artışına bağlı olduğunu ve bunun da hizmet üretiminin geliştirilmesine bağlı olduğu tespit etmiştir. 5S'in değerli bir iş modeli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Maggie ve Liu (2006), kütüphane ortamının sürekli geliştirilmesinde kütüphane birliğine referans olarak hizmet eden bir kütüphanede 5S sisteminin uygulanması deneyimini incelemiştir. Aynı zamanda "yer olarak kütüphane" nin geçerliliğini ve bilgi teknolojileri gelişiminin etkisiyle olan uyumluluğunu analiz etmeye çalışmıştır. Çalışmada, 5S sisteminin kütüphane çalışanları için hoş bir ortam yaratmak ve sürdürmek için bir çerçeve ve kurallar sağladığı sonucuna varılmıştır. Kanakana (2013) çalışmasında ise, hizmet sektöründe yalın üretim ilkelerinin uygulanmasının uygun olup olmadığını ve bu ilkeleri uygulayan hizmet kuruluşlarının metodolojiden yararlanıp yararlanmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Kalitatif yaklaşım, yalın üretim ilkelerini uygulayan hizmet organizasyonlarını değerlendirmek için kullanılmıştır ve çalışma, metodoloji imalat sanayileri için tasarlanmış olsa da hizmet endüstrileri tarafından uygulanabilir olduğunu ortaya koymuştur. Yalın prensiplerin uygulanmasının organizasyonel rekabet edebilirlik kazanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması için kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

BİR RESTORAN İŞLETMESİ İÇİN 5S UYGULAMA MODEL ÖNERİSİ

Gerek otel restoranları olsun gerekse bağımsız restoranlar olsun işletmeler, müşterilerin memnuniyetini ön planda tutmak zorundadırlar. Müşteriye temiz, zamanında ve kaliteli yiyecek ve içeceklerin sunulması da büyük önem arz etmektedir. Bunun sağlanabilmesi restoran mutfağı, deposu ve yemek salonunun etkin şekilde tasarlanması, temizlik ve hijyenin sağlanması, üretimde kullanılan malzemelerin düzeni ve bu uygulamaların disiplinli bir şekilde denetlenmesi gerekmektedir. Bu düzenlemeleri içinde bulunduran ve üretim firmalarında yüksek performans sağlayan yalın yönetim düşüncesinin bir aracı olan 5S uygulaması restoranlar içinde yol gösterici olacaktır. Bu amaçla restoranlar için bir model önerisi geliştirmek faydalı olacaktır. Restoranda çalışan tüm personele ve yöneticilere 5S eğitimi verilmeli ve felsefesi anlatılmalıdır. Restoranda öncelikle gerçekleştirilecek "5S" faaliyetlerine ilişkin 5S sürecini yönetecek bir "lider" ve proje ekipleri oluşturulmalıdır. 5S faaliyeti yapılacak bölgeler de belirlenmelidir. Bu kapsamda; mutfak, depo ve yemek salonuna yönelik gerçekleştirilecek çalışmalar planlanmalıdır. Daha sonra her birim için performans göstergeleri form olarak hazırlanmalıdır. Restoranın mevcut durumu belirlendikten sonra 5S Panoları hazırlanmalıdır. Mevcut durum fotoğraflanarak tespit edilmelidir.

Restoranlarda "5S" çalışmalarında süreç; "etiketlemelerin yapılması, raf uygulaması, temizlik standartları kontrol formunun oluşturulması, makine-ekipman temizlik bakım kontrol kartının hazırlanması, denetim ekiplerinin kurulup denetimin yapılması, bu denetimlerin sonuçlarının saha kontrol formuna işlenmesi ve puanlama uygulamaları ile tanımlanmış olmasıdır." Bir restoran için önerilecek 5S uygulama modeli Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. 5S Uygulama Önerisi

5S UYGULAMASI	AMAÇ	UYGULAMA ADIMLARI
AYIKLAMA	Restoran depo, mutfak ve yemek salonunda istenen ve istenmeyen malzemelerin ayrıştırılması ve istenmeyen malzemelerin uzaklaştırılmasıdır.	<p>Depo, mutfak ve yemek salonunda hangi malzemelerin gerekli olduğu, hangi malzemenin gereksiz olduğuna karar verilmelidir.</p> <p>Gereksiz unsurlar kırmızı etiketlenmeli ve başka bir alanda saklanmalıdır. Kullanımına göre hurda ve uzun süreli kullanılmayacak ürünler kırmızı etiketle etiketlenmelidir.</p> <p>Ayda 1 kez kullanılan malzeme ve ekipmanlar sarı renkle etiketlenmelidir.</p> <p>Her gün kullanılan malzemeler ise beyaz renkle etiketlenmelidir.</p>
DÜZENLEME	Kullanılacak malzemelerin rahat biçimde kullanılabilir duruma getirilmesi, malzemelerin rahatça bulunacakları şekilde etiketlenmeleri ve yerlerine geri konulmasıdır. Malzemelere en hızlı ulaşılabilecek şekilde yerleştirilmelidir.	<p>Restoranda kullanılacak araç ve gereçlerin yerleşimi için doğru alanlar tespit edilerek, yeri çizilmeli ve adresi belirlenmelidir.</p> <p>Ekipmanların duracağı yerler tabanda çizilerek belirlenmeli, acil çıkış, emniyetli güzergâhlar işaretlenmelidir.</p> <p>Raflanabilen araç gereçler, kullanım derecesi, ağırlığı, kolay ulaşılabilişliği dikkate alınarak dolapta veya rafın gözünün önüne beyaz etiket ile tanımlı ve adresli olarak stoklanmalıdır.</p> <p>Malzeme, ekipman vb. her şeyin yeri belirlenmelidir. Yerinde olmadığına görülebilmelidir.</p>
TEMİZLEME	Restoran depo, mutfak ve yemek salonunun ve kullanılacak araç gereçlerin kir, leke, pislik, kurum ve tozlardan arındırılmasıdır.	<p>Depo, mutfak ve yemek salonunun temizliğinin sürekliliğini sağlamak için görev dağılımı çizelgesi oluşturulmalıdır.</p> <p>Depo, mutfak ve yemek salonunun temizlik standardı oluşturulmalıdır.</p> <p>Temizlik standartları kontrol formu oluşturulmalıdır.</p>
STANDARTLAŞTIRMA	Hedef ilk üç adımda uygulanan sistematığın bir örgüt kültürü haline gelmesini ve sürekliliğini sağlamaktır.	<p>İlk üç aşamada elde edilen sonuçları sürekliliğini sağlamak ve standartları kontrol etmek ve uygunsuzlukları gidermek amacıyla ilgili aşamalarda formlar kullanılmalıdır.</p> <p>3 kişilik bir denetleme ekibi kurularak, ayda bir tüm alanlar denetlenmeli ve puanlanmalıdır.</p>
SÜRDÜRME	5S uygulama sürecinde en zor olan aşama bu aşamadır. Bu aşamanın amacı, düzenin sürdürülmesi için verilen sözlerin yerine getirilmesi ve 5S felsefesinin hayatın içinde uygulanabilmesinin sağlanmasıdır.	<p>Restoranda 5s Afişleri, 5s Etiketleri, 5s Kontrol Listeleri, 5s Yarışmaları, 5s Raporları, 5s Haritaları oluşturulmalıdır.</p> <p>Denetlemeler sonucunda en yüksek puan alan kısımlar ödüllendirilmelidir.</p>

Ayıklama Aşamasında Yapılacaklar

Bu aşamada öncelikle bulunduğu yere, kullanım sıklığına, kullanıcıya uygunluğuna göre malzemeler tasnif edilmeli hangi malzemelerin saklanacağı, hangi malzemelerin atılacağı belirlenmeli ve “5S Malzeme Tasnif Listesi” oluşturulmalıdır. Restorandaki malzeme ve ekipmanlar seçilen 5S uygulama lideri ve diğer sorumlularla birlikte bir ayıklama ekibi seçmeli ve bu ekip beyaz, sarı ve kırmızı etiketlerin hangi malzemelere konacağını belirlemelidir. En çok kullanılan beyaz, ayda 1 kullanılan sarı ve kullanımına gerek olmayan hurda ürünler ve kısa sürede kullanılmayacak ürünler kırmızı etiket ile etiketlenmelidir. Resim 1’de kırmızı etiket örneği verilmiştir.

RED TAG

Date: _____ Tagged by: _____

Item Name: _____

Location: _____

- CATEGORY -

Equipment Machine Parts

Tools & Jigs Raw Materials

Finished Goods Work-in-Progress

Instruments Stationary, Etc.

Consumables Misc.

Other _____

- REASON -

Scrap Old/Obsolete

Not Needed Extra

Defect

Other _____

0000

RED TAG

- CATEGORY -

Return to _____

Discard _____

Move to Red Tag Holding Area _____

Shred _____

Recycle _____

Other _____

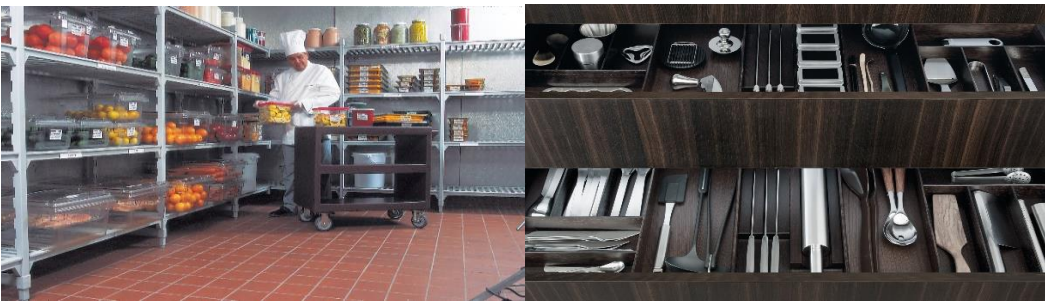
- ADDITIONAL COMMENTS -

0000 TAG NO# _____

Resim 1. Kırmızı Etiket Örneği Kaynak: www.seton.com

Düzenleme Aşamasında Yapılacaklar

Bu aşamada restoranda kullanılacak tüm malzemelerin, ekipmanların en kısa sürede ulaşılabilecek ve işin akışını ve çalışma ortamını en etkili şekilde düzenlenmesi için tanımlama, adresleme ve işaretleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Malzemeler ve ekipmanlar için en uygun yerler belirlenmeli ve işaretlenmelidir. Raflar kullanım sıklığı, ağırlığı, kolay ulaşılabiliği dikkate alınarak stoklanmalıdır. Resim 2’de düzenleme yapılmış olan bir mutfak örneği sunulmuştur.



Resim 2. Düzenlenmiş Olan Bir Mutfak Örneği Kaynak: www.thetastemaker.com

Temizleme Aşamasında Yapılacaklar

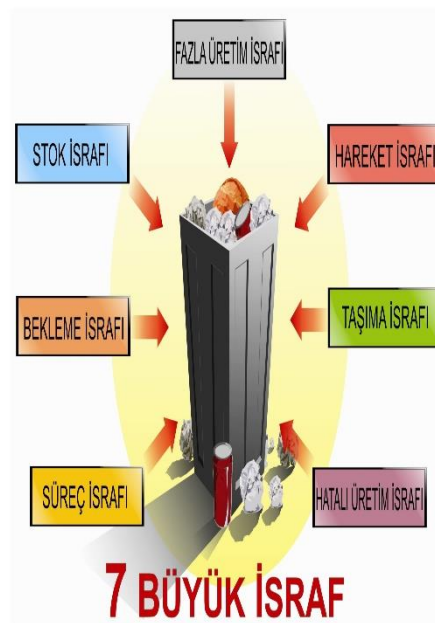
Restoranın depo, mutfak ve yemek salonunun kir, leke, pislik, kurum ve tozlardan arındırılması, ekipman ve tesislerin temizlik ve bakımının standardize edilmeli, olumsuzlukların tespit edilmesi için sorumlulukların dağıtılması gerekmektedir. Bu süreçleri takip etmek ve restoran temizliğinin sağlanması için görev dağılımı çizelgesi oluşturulmalıdır. Temizlik noktalarına, temizliğin nasıl yapılacağına, temizlik çeşitlerine, yardım gereken temizlik faaliyetlerine ilişkin standartlar belirlenmelidir. Tüm temizlenecek alanlar için Restoran Temizlik Standartları oluşturulmalıdır. Temizliğin takip edilebilmesi için temizlik standartları kontrol formu hazırlanmalıdır. Formlar ilgili yöneticiler tarafından puanlanmalı ve kontrol edilmelidir. Böylece temizliğin bir kültür haline gelmesi sağlanabilir.

Standartlaştırma Aşamasının Uygulanması

Yukarıda belirtilen 3 aşamayla ilgili standartları sağlamak için oluşturulan formlar etkin şekilde kullanılmalıdır. Standartlara ulaşıp ulaşılmadığı bir denetleme ekibi ile 5S kriterlerine uygunluğu incelenmelidir. Bütün birimler denetleme sonucunda puanlanmalı ve tutanak altına alınmalıdır. Olumsuz yönlerle ilgili raporlar hazırlanmalı ve geri dönüşler verilmelidir.

Sürdürme Aşamasının Uygulanması

Depo, mutfak ve yemek salonunun “5S” seviyesini ölçmek için ayda bir, “5S Lideri” tarafından “5S Denetleme Formu”ndaki ölçütlere göre denetim yapılmalıdır. Denetim sonucu alınan puanların seviyesini göstermek amacıyla restoranın her biriminde “5S bayrağı” kullanılmalıdır. Taban puanların altında kalan birim ve iyileştirmeler için bir iş planı sunulmalıdır. Restoranda farkındalığı sağlamak için “5S afişleri, 5S Panoları, 5S bayrakları, 5S Haritaları,” araçlar kullanılmalıdır. Resim 3’te 5S afişi örnekleri sunulmuştur.



Resim 3. 5S Afişi Örnekleri Kaynak: www.uysisguvenligi.com.tr, www.muhandisalemi.com

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toyota firmasında ortaya çıkan yalın yönetim düşüncesinin bir tekniği olan 5S, yoğun olarak üretim sektöründe kullanılmaktadır. 5S tekniğiyle israflar azalmakta, gereksiz eşyalar ve hareketler ortadan kaldırılmakta, işletmenin her birimine ahenkli bir düzen gelmektedir. Böylece çalışanların verimliliği ve motivasyonunun da artması beklenmektedir. Bu çalışmada 5S tekniği tanıtılarak, restoranlarda nasıl kullanılacağına yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu model restoran işletmecileri tarafından rahatlıkla uygulanabilecek ve verimliliklerini hızlı bir şekilde etkileyecek şekilde dizayn edilmiştir. 5S uygulaması çalışanlar tarafından rahatça anlaşılabilir ve kısa zamanda bir örgüt kültürü haline gelecektir. Fakat bu uygulamalar yönetim tarafından desteklenmelidir. Böylece tüm restorana yayılan bir felsefe haline gelebilir. Hatta tedarikçilerinde bu konuda bilgilendirilmesiyle 5S modeli ile bir tedarik değer zinciri oluşturulması da mümkün olabilecektir. 5S modelinin restoranda uygulanması ile depo, mutfak ve yemek salonu düzenli, temiz ve düzen konusunda standartları oluşmuş bir duruma gelecektir. Bu da çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Araştırmanın bir restoranda uygulanarak sonuçlarının değerlendirilmesi sonraki çalışmalara bırakılmıştır.

5 S uygulamasının başarıya ulaşması için restoran işletmelerine şu öneriler sunulabilir:

- Restoranda çalışanların 5S konusunda zihinsel devrimin gerçekleşmesi ve sürekli gelişmeyi ana felsefe olarak benimsemeleri sağlanmalıdır.
- Restoran çalışanların 5S uygulamaları ile verimliliği artırılmalı ve daha üretken hale getirilmelidir.
- Katma değer yaratmayan iş üzerinde gereksiz harcanan zaman yok edilerek, bireysel ve işyeri verimliliğini etkileyen olumsuz unsurların ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.
- Restoran işletmesinin gelecekte kaliteli bir şekilde faaliyet göstermesi için 5S uygulamalarının sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abdul A., Nishazini AR., Fareza M B ve Azizan N.A. (2014). Survey to See the Impact of 5S Implementation Among Staff of Kpj Seremban Specialist Hospital, Malaysia, *IOSR Journal of Business and Management* (IOSR-JBM).16,3, I, pp. 82-96.
- Enaghani, M. R., Arashpour, M. R. ve Karimi, M. (2009). The Relationship between Lean and TPM, *University Of Borås, School of Engineering*, SE-501 90 BORÅS.
- Erdem, S. ve Aksoy, K. (2009). Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10, 1, pp. 171-198.
- Fairbanks, C. B. (2007). Using six sigma and lean methodologies to improve OR throughput, *AORN Journal*, pp 73-82.
- Gürel, D. A. (2013). A Conceptual Evaluation of 5S Model in Hotels, *African Journal of Business Management*, 7 (30), pp. 3035-3042.
- Jackson, T. (2010). *5S For Healthcare*. CRS Press. Newyork

- Jiménez, M. Romero, L. Domínguez, M., Espinosa, M. M. (2015). 5S methodology implementation in the laboratories of an industrial engineering university school, *Safety Science*, 78, pp. 163–172.
- Jimenez-Marcel, R., Motwani, J., & Ptacek, R. (2011). *Today's Lean: Using 5s to organize and standardize areas a files*. Chelsea, MI: MCS Media, Inc.
- Johana, Y., Hardi, N. M., Abdullah, L., Jumadi, N., Mohammad, W.N.S.W. ve Taharuddin, N. S. The Sustainability of QE/5S Implementation in an Administration Office of a Higher Education Institution, <https://www.researchgate.net/publication/278244980>
- Kaluarachchi, S. P. (2009). Successful TQM Implementation in Sri Lankan Public Hospitals, *Annals of Business Administrative Science*, 8, pp. 55–74.
- Kanakana, M.G.(2013). Lean in Service Industry,” SAIIE25 Proceedings, 9th – 11th of July 2013, Stellenbosch, South Africa.
- Kandampully, J. (2006).The new customer-centered business model for the hospitality industry, *Int. J. Cont. Hospitality Manage*, 18(3), pp. 173-187.
- Kendangamuwa, K.W.C.U. ve Sridharan, S., Herath, D R K ve Ratnayake, R.M.M.K. (2015). Factors Contributing to the Sustainability of 5S Programmes in Government Hospitals in Regional Director of Health Services Area Kurunegala, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4, 3.
- Maggie, L. ve Liu, Y. (2006). Library as Place: Implementation of 5S System, *Journal of East Asian Libraries*, 139.
- Maidhili, S., Meenambika, G. ve Nithyanandam, K. (2014). Application and Usefulness of 5S and KAIZEN for Library Space Management, *Library Space and Content Management for Networked Society*, Bangalore.
- Markovitz, D. (2012). Information 5S. *Management Services*, 56(1), 8-11.
- Mayer, K.,(2008). Lean Banking, www.evolvingexcellence.com/BLOG/2008/09/LEANBAN KING.HTML
- Media Reports, Press Releases, DIPP publication, Press Information Bureau, India budget 2015-16 - See more at: <http://www.ibef.org/industry/services.aspx#sthash.Mah4I wwk.dpuf>
- Moulding, E. (2010). *5S: A visual control system for the workplace*. Cetral Milton Keynes, UK: AuthorHouse UK Ltd.
- Omogbai, O. Ve Salonitis, K. (2017). The Implementation of 5S Lean Tool Using System. *Procedia CIRP* 60.380 – 385.
- Radnor, Z. ve Bucci, G. (2011). *Analysis of Lean Implementation in UK Business Schools and Universities*, ISBN 978-0- 9567461-1-5.
- Raghuram, P., Saleeshya, P., & Vamsi, N. (2012). Lean manufacturing practices in textile industries - a case study. *International Journal Enterprise*, 18-37.
- Rai, P. (2016). Effectiveness of 5S Implementation on Organizations Performance, *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 5, 1.
- Ulhassan, W. (2014). *Lean, Team and Psychosocial Factors-A Longitudinal Investigation at a Swedish Hospital, Medical Management Center* , Department of Learning, Informatics, Management And Ethics Karolinska Institutet, Stockholm, Sweden.

Uma, D. S. ve Kannan A.(2010). Implementation of 5S in HRM, *Journal of Contemporary Research in Management*.

Văduva, A. M.(2011). Lean Management in Banking, *Annals of the University of Craiova Economic Sciences*, XXXXI 39, pp. 118-123.

Yadav, Y. Yadav, G. ve Chauhan, S. (2011). Implementation of 5S in Banks, *International Journal of Research in Commerce, Economics & Management*,: 1, 2.

Young, F. Y. F.(2014). The Use of 5S in Healthcare Services: a Literature Review, *International Journal of Business and Social Science*, 5.10(1).

<https://www.seton.com/red-tag-ma2051.html> adresinden 15.01.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.thetasteemaker.com/15733/commercial-kitchen-storage/> adresinden 15.01.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.uysisguvenligi.com.tr/5s-temizlik-ile-baslar> adresinden 15.01.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.muhandisalemi.com/wp-content/uploads/2017/08/7-israf-ve-kaizen.jpg> adresinden 15.01.2018 tarihinde alınmıştır.