

DERİN DERGİ®

Mayıs 2022

Sayı: 15



KISSADAN HİSSE

İyi eleman seç, iyi para ver.
Çünkü, kötü eleman sana daha..



YAPAY ZEKÂ İLE ÜCRET ZAMMI YAPILIR MI?

Geçerli, güvenilir, memnuniyet sağlayan,
sürdürülebilir ve güncellenebilen ücret.



BOYAHANEDEN BİR KAIZEN HİKAYESİ

Gerçek bir kaizen
hikayesinden öğretiler.



YALIN YÖNETİMİN FAYDALARI

Yalın yönetim ile
değer yaratmak.



TEDARİK ZİNCİRİ NE DEĞİLDİR?

Tedarik zinciri hakkında
doğru bilinen yanlışlar.



GIDA İŞLETMELERİNDE TEMİZLİK VE SANİTASYON

Gıda işletmelerinde temizlik ve
sanitasyon adımları.



SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA ve YEŞİL BÜYÜME

Gelecek için
atılması gereken adımlar.



ABC ANALİZİ

ABC analizi ile
stok envanterinin
incelenmesi.



ALİŞKANLIKLARIN GÜCÜ

Alışkanlıkları değiştirebilmenin
yolları ve sağladığı faydalar.



NEDEN KURUMSALLAŞMALIYIZ?

Kurumsallaşan şirketler, yarını belli olmayan kararlara göre
ilerlemez, hedeflerle çalışır.





Serdar Yıldırım

Editör



Derin Dergi: Dijital olarak aylık yayınlanan, iş ve bilgi odaklı ücretsiz bir yayındır.

Amacımız: Fırsat eşitliği yaratılmasına katkı sağlayarak, bilgiye erişme ihtiyacı duyan tüm insanlar ile değerli içerik üreticilerinin kıymetli bilgi ve deneyimlerini buluşturmaktır.

Derin Dönüşüm Danışmanlık Hizmetleri Limited Şirketi
Yenişehir Mah. Demokrasi Bulv. Kapı No:54 İzmit/Kocaeli
www.derindonusum.com
info@derindonusum.com
+90 262 3 200 200



"İyi eleman seç, iyi para ver.
Çünkü, kötü eleman sana
daha pahalıya mâl olur."

Vehbi KOÇ



Vehbi Koç, yazlık eve taşınırken, kışlık evdeki buzdolabı da taşınmaktadır. Bunu duyan genel Cengiz Solakoğlu, bir buzdolabı da kışlık eve telefon açarak "Sen benim yaşamıma niçin karışıyorsun?" diye çıkışır.

Solakoğlu, "Kışlık evinizdeki buzdolabını yazlığa taşıdığınız duyulursa biz yazlıkçılara nasıl satarız?" deyince, Vehbi Koç gülererek telefonu kapatır ve o meşhur sözünü söyler:

"İyi eleman seç, iyi para ver. Çünkü kötü eleman sana pahalıya mâl olur."

Ümit Hız

TPS Danışmanı | Eğitimci



Boyahanede Bir Kaizen Hikayesi

Değerli derin dergi okurları, yeni bir sayı ile daha sizlerle birlikteyiz. Bu sayıda uzun zaman önce boyahane içerisinde gerçekleştirmiş olduğumuz bir kaizen çalışmasının hikayesini paylaşmak istiyorum. Bu kaizen çalışmasında, metotların ve doğru verinin ne kadar önem taşıdığını bir kez daha anlamış, metotları güçlü şekilde kullanmanın sağlayacağı faydalara bizzat şahitlik etme fırsatı yakalamıştım. Benim için fazlasıyla öğretici olan bu deneyimi sizlerle paylaşmak ve kaizen çalışmalarınızda sizlere küçük bir kıvılcım yakmak istiyorum. Her konuda olduğu gibi gelişim konusunda da **"En büyük yangınlar, küçük bir kıvılcım ile başlar."** Bu yazının da, sizlere kaizen kıvılcımı olması dileklerle.

Boyahanede Bir Kaizen Hikayesi

Birçok renkte ve tipte parça ürettiğimiz bir boyahanede geçiyor hikayemiz. En temel sorunlarımızdan biri, %8 civarı firemizin ve %20'lerin üzerinde tamir oranlarımızın olmasıydı. Bu, çok yüksek seviye bir problem anlamını taşıyordu. Eldeki verileri analiz ettiğimizde, verilerin doğruluğu tartışmalıydı. Yani, eldeki üretim raporları, benim yukarıda tanımladığım oranlardan çok daha düşük seviyelerde bir sorundan söz ediyordu. Klasik bir "**problemi saklama**" yaklaşımı ile karşı karşıyaydık.



Problemleri, saklayarak çözen bir kültür veya organizasyon ile ben karşılaşmadım. Bizler gibi TPS kültüründe yetişmiş kişiler için problemlere yaklaşım, TPS'in kurucu babası olarak adlandırılan sayın Taiichi Ohno'nun dediği gibi "**Problem yoksa, büyük problem vardır.**" Çünkü TPS kültürü, problemleri bir **baş belası** olarak görmek yerine, gelişim fırsatı olarak tanımlamaktadır. Fırsatlar doğru şekilde ele alındığında, ortaya inanılmaz faydalar çıkacaktır.

Boyanede Bir Kaizen Hikayesi

Bizim ömrümüz, genellikle bu fırsatları faydaya dönüştürme çabası veya problemler ile cesurca yüzleşme adımları ile geçiyor. Bu yüzleşmeler esnasında en büyük sorunumuz, yüzleşmelerden çekinen veya problemlerin sebebinin kendisi olduğunu düşünen, kültürler oluyor. Bu kişileri, olgunlaştıkça daha net anlayabiliyorum. Fakat hak vermiyorum! Ancak, kesinlikle eskiden kızdığım şekilde de kızmıyorum. Zaman zaman eğitim veya danışmanlık süreçlerinde birlikte çalıştığımız arkadaşlarımıza şunu söylüyorum, *“Onlar mükemmellik ve endüstri bağlamında birer bebek daha. Bebeklere kızılabilir mi?”*



Bunu mizah amaçlı yazmıyorum. Sahadaki gerçek problemler ile bilerek ve ısrarla yüzleşmeyen, bunu bilinçli şekilde gizlemeye çalışan akıl, endüstri anlamında gelişimini tamamlayamamış bir kültürdür. Bizlerin misyonu, onları sabırla eğitmek ve problemleri çözerken, nasıl bir düşünce ve davranış biçimine sahip olmaları gerektiğini aktararak, kültür ve gelişimlerine katkı sağlamaktır. Bu hikayedeki durum, açıkçası benzer şekildeydi. Etrafta fazlaca *“bebek yönetici”* vardı. Hem işin teknik kısmını hem de bebek yöneticileri birlikte yönetmek gerekmektedir. Çoğu zaman, özellikle de genç profesyoneller, bu tarz yöneticilerinin, yönetilmesi gereken kişiler olduğunu atlıyorlar. Bu da onları mutsuz ediyor. Elbette bu durum, ana konumuzdan farklı ve derin bir konu. Belki ileride bununla alakalı da yazılar yazmaya zaman ve fırsat bulabilirim.

Boyananede Bir Kaizen Hikayesi

Kaizen hikayemize geri dönersek, uzun süredir dalgalanarak devam eden bu kalitesizlik sorunu ekip tarafından içselleştirilmiş, kabullenilmiş ve birlikte yaşanması gereken bir olgu olarak zihinlere kazınmış haldeydi. Ekip, bunun getirdiği zorluklar ile neredeyse her gün yüzleşmesine rağmen, herhangi bir reaksiyon göstermiyordu. Elbette metot bilgisinin kısıtlı olması da buna bir etkendi. Problemi, bir de bizim bildiğimiz şekilde, TPS'in davranış biçimleri ile ele almaya karar verdik. Öncelikle verileri incelemeye başladık. Maalesef doğru ve yeterli detaya sahip bir verimiz yoktu. Bir yandan konunun gündeme gelmesi ile herkes klasik bulaşıcı hastalığa tutulmuştu! Bu hastalık, *"Kök nedenlerini bulmadan, karşı önlem önerme hastalığı."* Bu yöntem, çok nadiren ve tesadüf eseri sonuç verdiğinden, bazı kimseler için bir kurtarıcı olabiliyor! Bu tarz durumlar için benim söylemim hep aynıdır. *"Madem çözümü biliyorsunuz, şimdiye kadar neden uygulamadınız?"* Bu nedenle, kök nedene ulaşınca kadar kimsenin karşı önlem ile ilgili bir şey önermesini kesinlikle durdurmak gerekiyor. Aksi durumda, kişiler problem yerine karşı önleme odaklanıyor. Peki kök nedeni bulmadan karşı önlem alınabilir mi? En azından kalıcı karşı önlem almak mümkün değildir.

Verilerimiz yeterli olmadığı için çalışmaya veri toplama ile başlamaya karar verdik. Çünkü, problemi tanımlamasını istediğim kişiler, problem ile ilgili tanımlamalarında veriye dayalı ve objektif tanımlamalar yerine, hep başkalarını suçlayan ve kendilerinin herhangi bir kabahati olmadığını anlattıkları tanımlamalar yaptılar. Oysa benim anlamaya çalıştığım tek şey, *"bu problem nasıl ve neden oluşuyor?"* sorusuna yanıt bulmaktı.



Boyahannede Bir Kaizen Hikayesi

Bu durumu şuna benzetiyorum, bir yakınınız evde ciddi bir rahatsızlık geçirsin ve siz acil durum çağrı merkezini arayın. Karşı taraftaki kişiler sizden hastanın durumu ile ilgili bilgi istemesine rağmen, siz ısrarla “*Ben bir şey yapmadım*” diye anlatın. Hastanın durumu veya nasıl bu hale geldiğine dair bilgi, o anda belki de hayat kurtaracaktır oysa.

Veri Topladık

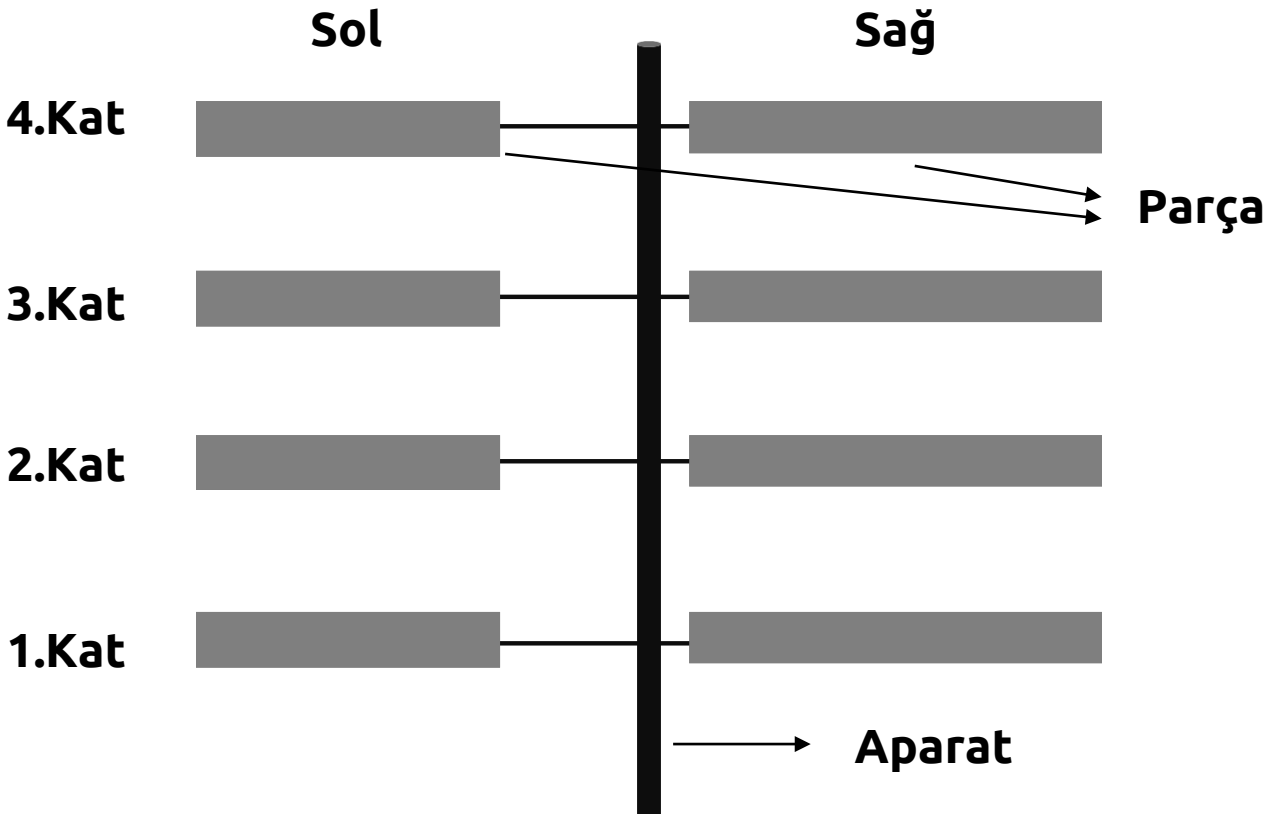
Sorunun gerçek durumunu kavrayabilmek ve doğru tarafa yönelmek için problemin yığıldığı alanın/durumun/zamanın tespit edilmesi gerekiyor. Bildiğimiz *pareto* yaklaşımı. Belki de bir çoğumuzun bilmediği! Peki mevcut veriler doğru ve yeterli detaya sahip değil ise ne yapacağız? Bu soruyu bende kendime sordum ve veri toplamaya karar verdim. Ancak veri toplamaya başlamadan önce, küçük bir planlama yapmamız gerekiyordu. Çünkü, veri toplamak zahmetli bir iştir. Kullanıcı dostu bir şekilde kontrol listelerinin tasarlanması ve bu veriye neden ihtiyaç duyduğumuzu ekibe doğru biçimde aktarmamız gerekiyor. Yeni, hatalı veya eksik veri, bizi ileriye taşımayacaktır. Bu sebeple, parçaları kontrol edip hatalı olanları ayıran arkadaşımızın, iş yapış biçimini inceleyerek yola koyulduk. Parçaları nasıl kontrol ettiğini ve hatalı parçalar için doldurduğu formu, incelemeliydik. Fakat, ortada herhangi bir form yoktu! Hatalı parçalar ile ilgili bilgiler, gün sonunda çok da sağlıklı olmayacak şekilde, iş emri formunun altındaki ilgili kutucuklara sayısal olarak yazılıyordu. Bu formda, parçaların konumu, hatanın parça yüzeyindeki yeri, hatanın tipi vb. ihtiyaç duyabileceğimiz bir çok detay, maalesef söz konusu değildi.

Boyahanedede Bir Kaizen Hikayesi

Kontrol Listesi / Formu

İstedığımız biçim ve nitelikte veri alabilmek için kontrol listemizi düzenledik. Önce neden böyle yaptığımızın anlaşılabilmesi için ilgili parçalarımızın boyama esnasındaki durumlarını ve aparat üzerindeki yerleşimlerini sizlere kısaca açıklamam gerekiyor.

Parçalarımız sağ ve sol parçadan oluşuyor. Aparatlara parçaları 4 kat astıktan sonra boyama işlemleri gerçekleştiriliyor. Ardından, fırında kuruması/kürlenmesi tamamlanan parçalar kontrol edilip diğer işlemler için yolculuklarına devam ediyor. Kontrol listemizi oluştururken parçaların konumuna, rengine, sağ veya sol parça olmasına vb. göre hata oranında değişiklik olup olmadığını tespit etmemiz gerekmektedir. (Hatta eksik yazıyorum, bu parçaya kimler temas etti? kısmına kadar giden bir veriye bile ihtiyaç duyulabilir.)



Boyahanede Bir Kaizen Hikayesi

Bu bilgiler ışığında veri toplamak için ihtiyacımız olan kontrol formunu basitçe aşağıda görselleştiriyorum. (Tarih, vardiya, renk, kim üretti vb. bilgileri ayrıca eklememiz gerekiyor. Karmaşık olmaması için çok basitçe görselleştiriyorum.) Kontrol formu ile topladığımız bilgiler, bir kaç gün sonra bize bir şeyler anlatmaya başlamıştı. Şimdi anlattığı şeylere birlikte bakalım.

Kontrol Listesi / Formu

Sol Parça

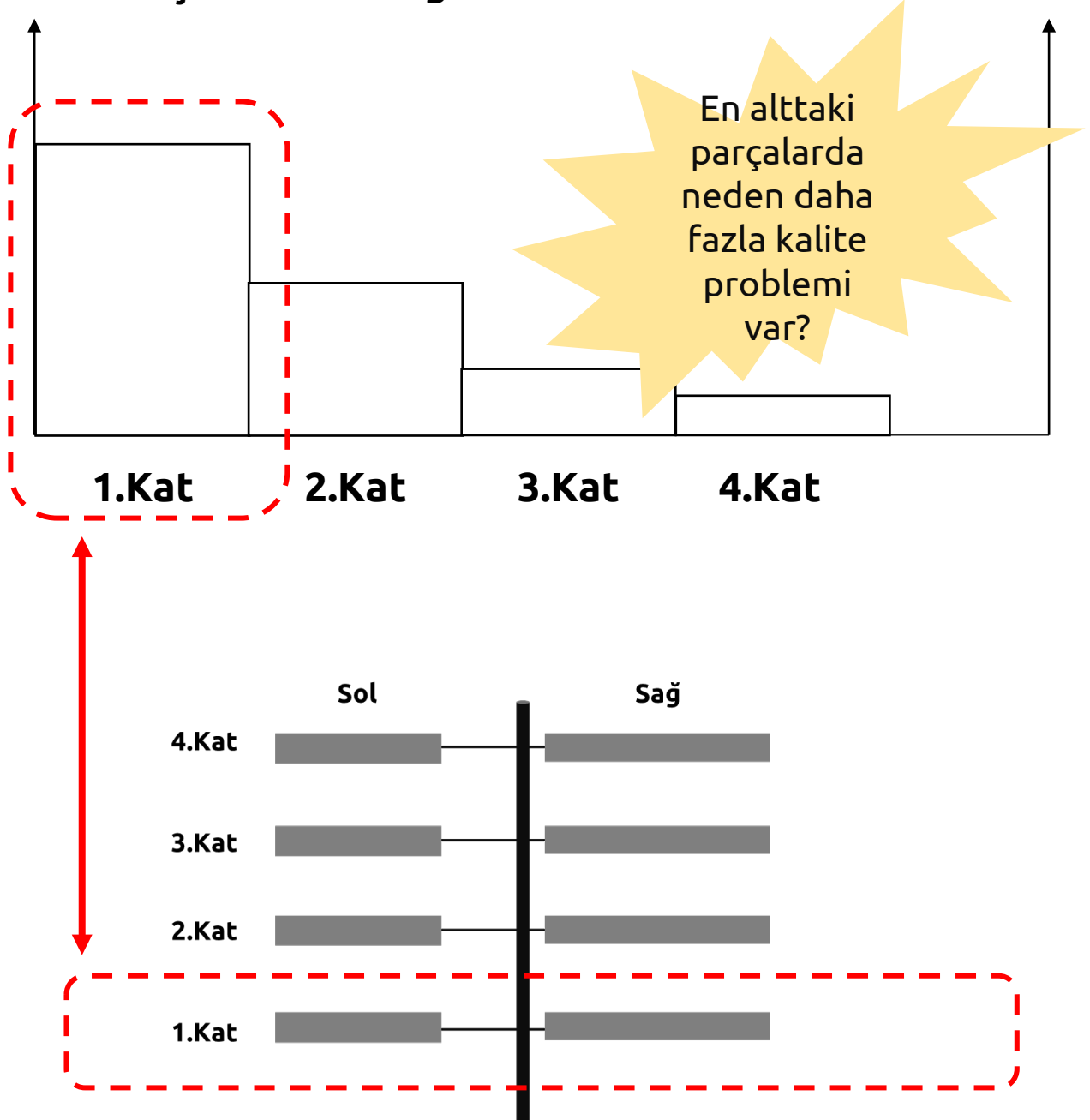
Sağ parça

	Sol Parça	Sağ parça
Hata Tipi-1		
Hata Tipi-2		
Hata Tipi-3		
Hata Tipi-4		
Hata Tipi-5		

Boyahanede Bir Kaizen Hikayesi

Topladığımız verileri *pareto* analizi ile çeşitli açılardan gruplandırdık. En ilginç analiz sonucu, parçaları konumuna göre gruplandığımızda ortaya çıkan sonuçlardı.

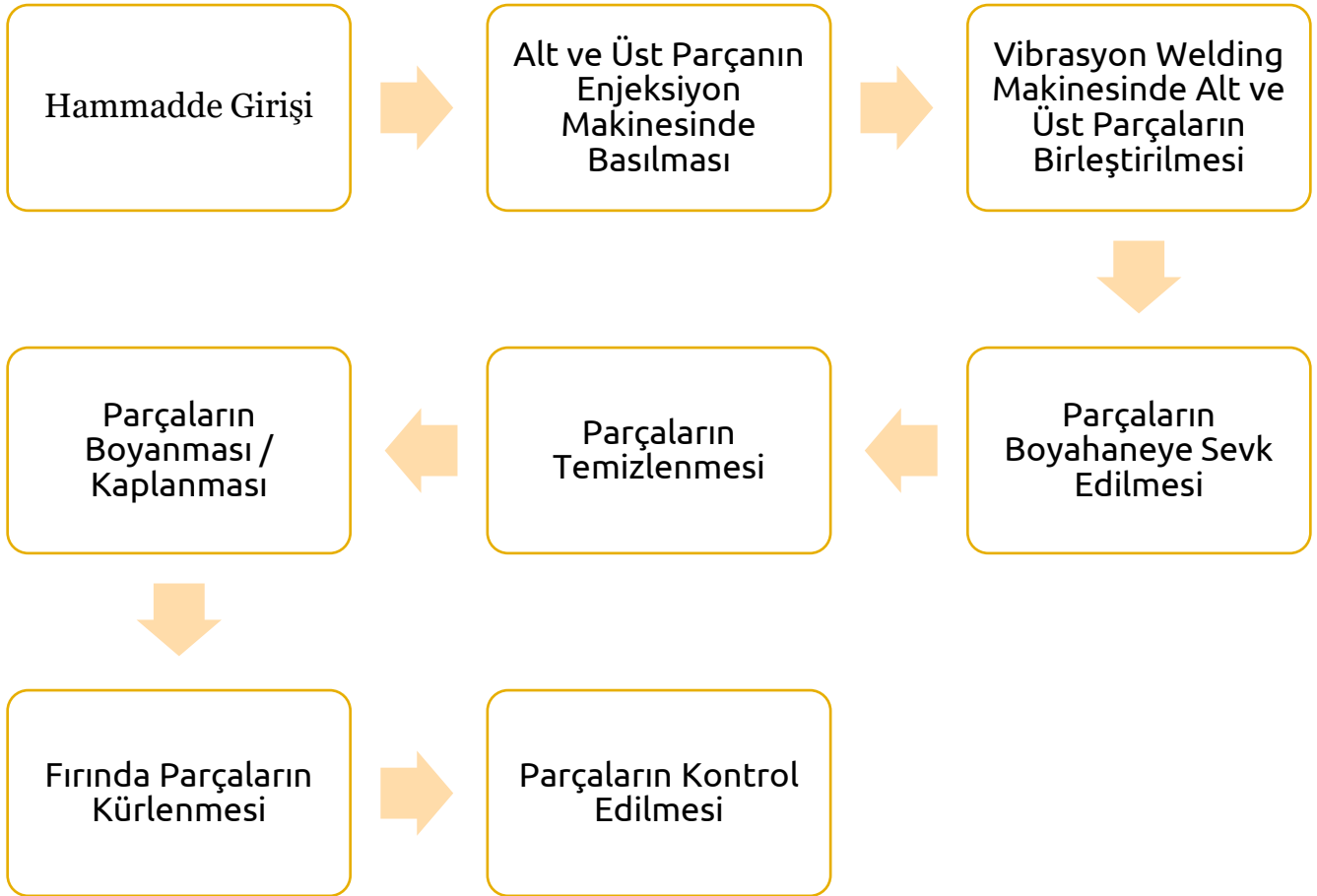
Parçaların Asıldığı Kat'lara Göre Hata Analizi



Boyahanedede Bir Kaizen Hikayesi

Yanıtlanması gereken soru; *“En alttaki parçalarda, neden yoğun bir şekilde ve diğerlerine göre çok daha fazla hata oluşuyor?”*

Bu aşamaya kadar kalite probleminin ne olduğuna hiç değinmedim. Problemimiz renk, sağ-sol parça fark etmeksizin, uygulamayı yapandan bağımsız olarak aparatın en alt kısmında asılı olan parçalarda yoğun bir şekilde *“toz”* olarak tanımlanan bir hata söz konusu olmaktadır. Parçanın iş akışı kabaca şu şekildeydi;



Boyahannede Bir Kaizen Hikayesi

Yeterinde detay vermediğimin farkındayım. Ancak, anlattıklarımın ışığında sizce, “Toz” olarak tanımlanan, bu hata, neden çok daha fazla sayıda aparatın en alt katında asılan parçalarda gözükmekteydi? Bu sorunun yanıtı ile ilgili fikirlerinizi paylaşmak isterseniz lütfen mesaj kısmına yorumunuzu bırakın.

Verebileceğim diğer bilgiler;

- Personel kaynaklı bir toz oluşmuyor,
- Boyalar filtre ediliyor, boya kaynaklı bir toz oluşumu yok,
- Ortamda toz yok. Ortam kaynaklı bir toz söz konusu değil,
- Parçaların silinmesi yönünde bir zafiyet söz konusu değil,
- Havalandırma sistemi kaynaklı bir toz söz konusu değil,
- Kullanılan parça, malzeme vb. kaynaklı bir toz söz konusu değil,
- Basınçlı hava kaynaklı bir toz söz konusu değil,
- Aparatlar kaynaklı bir toz söz konusu değil,
- Parçaların temizliğinde kullanılan malzemeler kaynaklı toz söz konusu değil,

Problemin kök nedenini ve bunu Genchi Genbutsu kültürü ile nasıl tespit ettiğimizi, toplantı odalarında yapılan FMEA’ların çok etkin olmadığına yönelik ortaya çıkan çarpıcı sonuçların neler hissettiğini, 3-4 yıldır bu sorun ile yaşayan bir organizasyonun böylesi büyük bir anormal durumu nasıl içselleştirdiğini, fire oranlarının %8 den kaçta indiğini, %20 den fazla olan tamir oranlarını ne kadar azaltıldığı vb. gibi yanıtları “**Haziran-2022**” sayımız da sizlerle paylaşmak dileğiyle.

Sağlıklı ve huzurlu günler diliyorum.

Ümit Hız 

Yunus Can Kaya

Endüstri Mühendisi



Merhaba değerli okurlar,
Daha önceki yazılarımda, *“Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi”* konularını kaleme almıştım.
Bu yazımda da *“Tedarik Zinciri Ne Değildir?”* konusunu kaleme almaya çalışacağım.

Tedarik Zinciri Ne Değildir?

Daha önce belirtilmiş ve geliştirilmiş tanımlar göstermektedir ki, tedarik zinciri yönetimi tek başına bağımsız bir süreç değildir. Birçok tedarik zinciri gayretleri, terimin sıklıkla işin tedarik tarafı veya satın alma fonksiyonu açısından değerlendirilmesinden ötürü, potansiyel avantajlarından yoksun kalmaktadır. (Lummus ve Vokurka, 1999: 15)

Burada *“Tedarik Zinciri'nin”* tam olarak ne anlam ifade ettiğini açıklamak gerekir. Tedarik zinciri bu noktada, tedarik, planlama veya lojistik gibi işletme içi faaliyetleri öncelikli olarak ifade etmemektedir. Bunların hepsi önemli olmakla birlikte tedarik zinciri tam olarak bu değildir.

Tedarik zinciri, işletmeler arasındaki süreçleri ve ilişkileri ifade etmektedir: İki küçük işletmenin birbirleriyle veya büyük işletme gruplarının birbirleriyle olan ilişkilerini, herkes için daha iyi olacak şekilde nasıl koordine ettiklerini ifade etmektedir (Ataman, 2002: 39).

Bu yanlış anlamalar arasında tedarik zinciri yönetimi, aşağıda belirtilenlerden hiçbiri değildir: (Lummus ve Vokurka, 1999: 15)

Tedarik Zinciri Ne Değildir?

- Envanter Yönetimi
- Lojistik Yönetimi
- Tedarikçi Ortaklığı
- Yükleme Stratejisi
- Dağıtım Yönetimi
- Lojistik Hattı
- Belgeleme Yönetimi
- Bilgisayar Sistemi



Daha önce sizlere tedarik zincirinden, tedarik zinciri yönetimi kavramından ve tedarik zinciri yönetiminin öneminden bahsetmiştim. Bu yazım da tedarik zincirinin ne olmadığını anlatmaya çalıştım. Umarım beğenmişsinizdir. 😊😊

Yunus Can Kaya

Dilek Aşan

Global Raporlama Uzmanı
www.dilekasan.com



Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Büyüme

Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesinden ödün vermeden bugünkü ihtiyaçların karşılanmasını ifade ediyor. Bu tanım ilk defa 1987’de yayınlanan Brundtland Raporu’nda dile getirildi. Kısa bir tanım olmasına rağmen çok önemli gereksinimleri, hedefleri ve geniş bir vizyonu barındırıyor içinde. Zira, sürdürülebilir bir kalkınma için toplumların ekonomik ve sosyal refah içinde olması ve çevrenin sürdürülebilir şekilde korunup geliştirilmesi gerekiyor. Yeşil büyüme veya yeşil kalkınma tanımına baktığımız zaman, daha ziyade çevre odaklı bir model görüyoruz. Sürdürülebilirliğin ağırlıklı olarak çevresel boyutunu ele alan bu yaklaşım, karbon emisyonlarının ve atıkların azaltılması, kaynakların verimli kullanılması, biyoçeşitliliğin korunması gibi hedeflere sahip.



Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Büyüme

Bu iki tanım zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da görüldüğü üzere arada bazı farklı mevcut. Daha kapsayıcı bir tanım olan sürdürülebilir kalkınma, topluma, çevreye, kültürel varlığa, sosyal yapıya, ekonomiye ve bunların birbiriyle uyumuna odaklanıyor. Öte yandan yeşil büyüme, çevresel etkilerin azaltılması ve bunun getirdiği faydaların diğer unsurlar üzerindeki etkilerinin paylaşılmasını hedefliyor. Örneğin, enerji verimliliğinin artırılması ile karbon ayak izinin düşürülmesi; daha az enerji tüketimi ile daha yüksek bir ekonomik kârlılık elde edilmesi gibi. Aynı şekilde sanayide atık suların geri dönüştürülmesi ile su tüketiminin düşürülmesi ve bu sayede daha düşük su ayak izi ve optimum maliyetlerin elde edilmesi gibi. Yeşil büyüme, çevresel kaynakların korunması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesinden yola çıkarak, başta çevre olmak üzere farklı alanlardaki kazanımlara odaklanmaktadır.



Sürdürülebilir kalkınma ve yeşil büyüme yaklaşımlarını mutlaka birbiriyle ilişkilendirmek istiyorsak, yeşil büyümeyi sürdürülebilir kalkınma için çok önemli bir araç olarak tanımlayabiliriz. Büyük resimde sürdürülebilir kalkınma ana hedef olurken, yeşil büyüme bunu gerçekleştirmek için atılması gereken kritik bir adım gibidir. Sürdürülebilir kalkınmanın tamamlanması için yeşil büyüme olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Birleşmiş Milletler tarafından 2030 yılında gerçekleştirilmek üzere belirlenen 17 sürdürülebilir kalkınma hedeflerine baktığımız zaman da bunu görebiliriz.

Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşim Büyüme

Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, erişilebilir ve temiz enerji, temiz su ve sanitasyon; sanayi, yenilikçilik ve altyapı gibi hedefler yeşil büyümenin pratikteki karşılığı gibidir. Yani çevresel konulardaki niş çalışmalar ile ekonominin, sanayinin, altyapının, enerji ihtiyacının, üretim ve tüketim alışkanlarının somut bir şekilde iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu da, toplumların sürdürülebilir bir büyüme sürecine girmesini sağlamaktadır.

Yeşil büyüme özetle, doğal kaynakların, toplumların ekonomik ve sosyal refahını daha sürdürülebilir hale getirmek amacıyla kullanılması için yürütülmesi gereken politikaları ve konulması gereken hedefleri ifade etmektedir. Çevresel riskleri ve ekolojik kısıtlıkları önemli ölçüde azaltırken, insan refahını ve sosyal eşitliği artıran bir bakış açısına sahiptir. Yeşil büyüme politikaları, güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyümeyi teşvik etmek için gereken yapısal reformların ayrılmaz bir parçasıdır. Sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek ve hedefleri daha güçlü kılmak için şu konularda önemli adımlar atılmasını sağlayabilir:

- Doğal kaynakların kullanımında daha fazla verimlilik için teşvikler yaratır.
- Atıkları ve enerji tüketimini azaltır.
- Yenilik ve değer yaratma fırsatlarını ortaya çıkararak, kaynakların kullanımındaki katma değeri yükseltir ve bu sayede üretkenliği artırır.
- Hükümetlerin önemli çevre sorunlarıyla nasıl başa çıktığı konusunda daha fazla öngörülebilirlik oluşturur ve yatırımcı güvenini artırır.
- Yeşil ürünlere, hizmetlere ve teknolojilere olan talebi teşvik ederek yeni pazarların önünü açar.
- Yeşil vergiler ve çevreye zararlı sübvansiyonların ortadan kaldırılması yoluyla gelirleri harekete geçirerek mali konsolidasyona katkıda bulunur.
- Kaynak darboğazları (su, petrol, hammadde, enerji krizleri vs.) nedeniyle büyümeye yönelik riskleri; zarar verici ve geri döndürülemez çevresel etkileri azaltılır.

Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşim Büyüme

Yeşil büyümede gelirler ve istihdam politikaları, karbon emisyonlarını ve kirliliği azaltan, enerji ve kaynak verimliliğini artıran ve biyolojik çeşitlilik ve ekosistem hizmetlerinin kaybını önleyen kamu ve özel yatırımlar tarafından yönlendirilmelidir. Bu yatırımların hedeflenen kamu harcamaları, politika reformları ve düzenleme değişiklikleri ile hızlandırılması ve desteklenmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilir kalkınmanın yeşil büyüme ile sağlanması için uluslararası düzeyde de birçok girişim bulunmaktadır. Başta BM olmak üzere uluslararası birçok kuruluş bu konuda somut çalışmalar yürütmektedir. Bu vizyon doğrultusunda kurulan birliklerden bazıları şunlardır:

- Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP)
- BM Ekonomik ve Sosyal İşler Departmanı (UNDESA)
- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD)
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)
- Dünya Bankası
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)
- Küresel Yeşil Büyüme Enstitüsü (GGGI)
- Yeşil Ekonomi Eylem Ortaklığı (PAGE)
- Yeşil Büyüme Bilgi Platformu (GGKP)
- Yeşil Ekonomi Koalisyonu
- Yeşil Büyüme Liderleri

Sürdürülebilirliğe önem veren gelişmiş ülkeler bu birliklerin ve yeşil büyümeyi destekleyen diğer oluşumların içerisinde yer almakta ve ulusal politikalarını sürdürülebilir kalkınma ve yeşil büyümeyi destekleyecek şekilde oluşturmaktadır.

Dilek Aşan



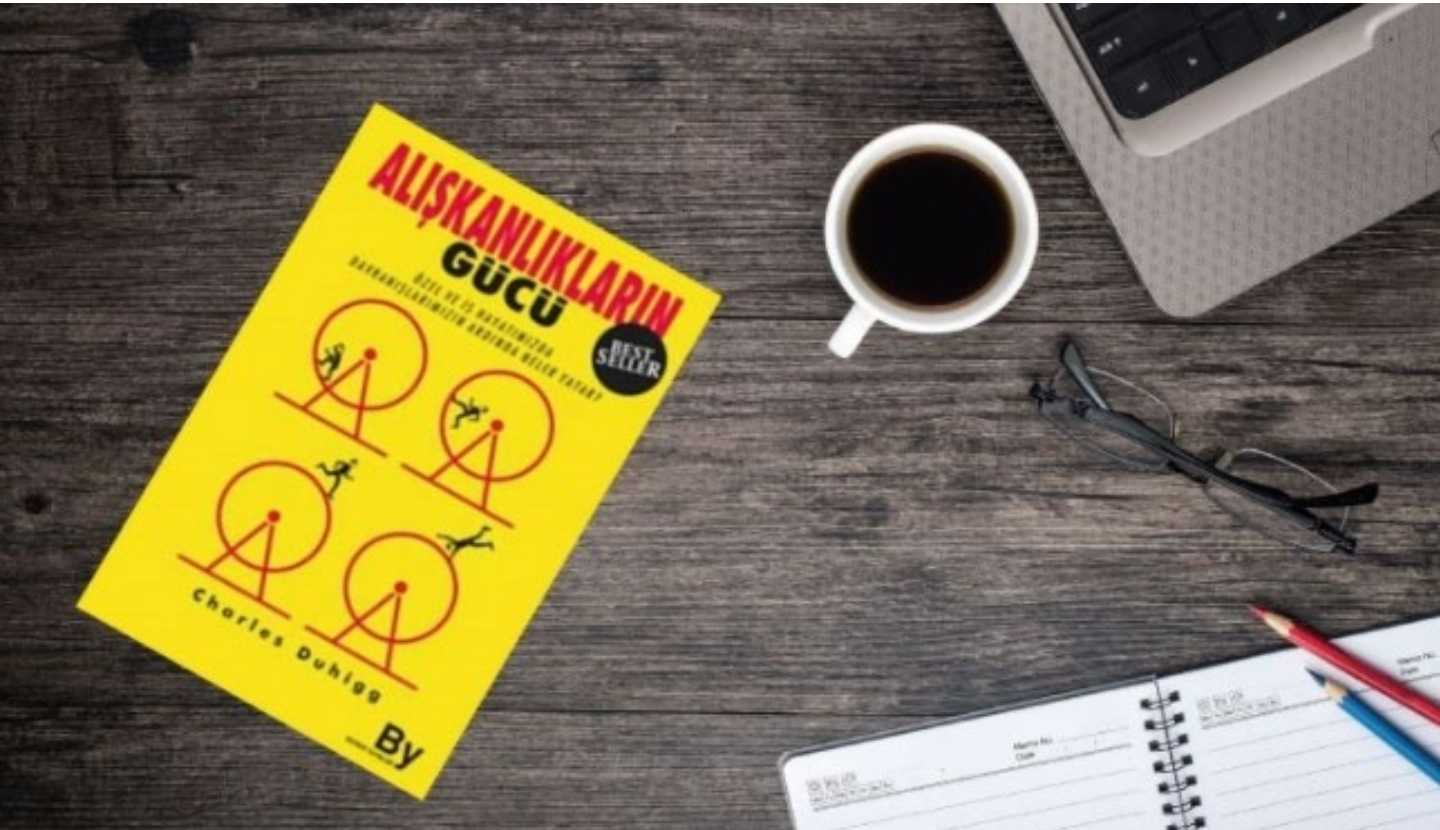
Mustafa Kara

Yalın Değişim ve Dönüşüm Uzmanı

Alışkanlıkların Gücü

Merhaba sayın okuyucular, muhtemelen dergimizin bu sayısını okurken Ramazan bayramını kutluyor olacağız. Hepiniz bayramını kutlarım.

Bu sayı da sizlere okumuş olduğum bir kitaptan ve içeriğinde yer alan ve aklımda kalan, özellikle altını çizdiğim, bazı konulardan bahsetmek istiyorum.



Genç bir kadın laboratuvardan içeriye giriyor. İki yıldır hayatını hemen her bakımdan değiştirmiş, sigarayı bırakmış, maraton koşmuş, ...

Alışkanlıkların Gücü

işinde terfi etmiş. Nörologlar kadının beynindeki davranış kalıplarının önemli ölçüde değişmiş olduğunu keşfediyorlar.

Çok da deneyimli olmayan bir CEO, Amerika'nın en büyük şirketlerinden biri olan Alcoa'nın başına geçiyor. İlk iş olarak, şirket çalışanlarının temel davranış kalıplarından birini değiştiriyor ve çok geçmeden Alcoa, DowJones Sanayi Ortalaması'nın en iyi performansını gösteren şirket haline geliyor.

Tüm bu örneklerdeki ortak özellikleri öğrenmek ister misiniz? İşte, Alışkanlıkların Gücü'nde hayatlarını etkileyen kilit taşı, davranış kalıplarını keşfederek ona odaklanan ve alışkanlıklarını dönüştürerek başarıyı yakalayan şirketlerin ve kişilerin sırlarını bulacaksınız.



Alışkanlıkların Gücü

Alışkanlık, bir noktada kasıtlı olarak yaptığımız bir seçimdir (nasıl yenir, ne sıklıkla içilir, ne zaman koşuya çıkılır vb.) ve sonra düşünmeyi bırakıp yapmaya devam ederiz, çoğu zaman her gün. Alışkanlık, beynimizin otomatik olarak izlediği bir formüldür.

Tüm alışkanlıklar aynı, basit, üç adımlı döngüyü takip eder:



İlk önce bir *işaret* var. Bu, beyninize otomatik moda geçmesini ve hangi alışkanlığı kullanması gerektiğini söyleyen bir tetikleyicidir. *İşaretler*, görsel bir tetikleyiciden günün belirli bir saatine, bir duyguya, bir dizi düşünceye, belirli insanların arkadaşlığına kadar neredeyse her şey olabilir.

Sonra, *rutin* var. Bu, fiziksel, zihinsel veya duygusal olabilir. *Rutinler* inanılmaz derecede karmaşık veya fevkalade basit olabilir.

Son olarak *ödül* var. Bu, beynimizin, belirli döngünün gelecek için hatırlamaya değer olup olmadığını anlamasına yardımcı olur.

Alişkanlıkların Gücü

Ödüller, fiziksel hislere neden olan yiyecek, övgü veya kendini tebrik etmeye eşlik eden gurur duyguları gibi duygusal getirilere kadar değişebilir.

Alişkanlıklar kader değildir. Alişkanlıkların göz ardı edilebileceği, değiştirilebileceği ve yerlerine yenilerinin konulabileceği ancak, alişkanlık döngüsünün bu kadar önemli olmasının sebebi, basit bir gerçeği su yüzüne çıkarmasıdır: Bir alişkanlık ortaya çıktığı zaman, beyin karar verme sürecine tam anlamıyla katılmaktan vazgeçer. Çok çalışmayı bırakır ya da odağını başka işlere kaydırır. Demek ki bir alişkanlıkla bilinçli olarak savaşmadığınız ve yerine yeni rutinler koymadığınız sürece, eski davranış kalıbı otomatikman tekrar edecektir. Bununla birlikte, sırf alişkanlıkların nasıl işlediğini, yani alişkanlık döngüsünün yapısını anlamak bile, onları daha kolay kontrol edebilmemizi sağlar. Bir alişkanlığı öğelerine ayırabildiğiniz an, onu istediğiniz gibi yönlendirmeniz mümkün olur.

Bazı alişkanlıklar, hayatlarımızı (veya işlerimizi) yeniden şekillendirirken diğerlerinden daha önemlidir. *Bunlar "temel alişkanlıklardır" ve insanların çalışma, yemek yeme, oyun oynama, yaşama, harcama ve iletişim kurma şeklini etkileyebilirler.* Keystone, bize alişkanlıkların başarının her şeyi doğru yapmaya bağlı olmadığını, bunun yerine birkaç temel önceliği belirlemeye ve bunları güçlü kaldıraçlara dönüştürmeye bağlı olduğunu öğretir.

En önemli alişkanlıklar, değişmeye başladıklarında, diğer kalıpları değiştirip yeniden şekillendiren alişkanlıklardır. Örneğin, birçok insan için ortak kişisel kilit taşı alişkanlığı düzenli egzersizdir.

Alişkanlıkların bu kadar güçlü olmasının nedenlerinden biri de nörolojik istek yaratmalarıdır. Çoğu zaman bu istek, kademeli olarak ortaya çıkar ve var olduklarının gerçekten farkında bile olmayız ve...

Alışkanlıkların Gücü

...bu yüzden genellikle etkilerine kör oluruz. Ancak, ipuçlarını belirli ödüllerle ilişkilendirdiğimizde, beynimizde alışkanlık döngüsünü başlatan bilinçaltı bir arzu ortaya çıkar.

Yeni alışkanlıklar şöyle oluşturulur: Bir ipucu, bir rutin ve bir ödül bir araya getir ve ardından döngüyü harekete geçiren bir özlem geliştir. Bir alışkanlığı değiştirmek için eski ipucunu korumalı ve eski ödülü vermeli, ancak yeni bir rutin eklemelisin.

Tüm alışkanlıklar (A) işaret, (B) rutin ve (C) ödül döngüsünü takip eder. Kendi alışkanlıklarınızı anlamak için alışkanlık döngülerinizin bileşenlerini belirlemeniz gerekir. Belirli bir davranışın alışkanlık döngüsünü teşhis ettikten sonra, eski kötü alışkanlıkları yeni rutinlerle değiştirmenin yollarını arayabilirsiniz.

Çoğu alışkanlıkta rutin en bariz yöndür: Değiştirmek istediğiniz davranış budur. Örnek: Her öğleden sonra bir kafeye gidip bir kurabiye satın alıyorsunuz. Bu senaryoda rutin, masanızdan kalkmanız, kafeye gitmeniz, kurabiye satın almanız ve arkadaşlarınızla sohbet ederken yemenizdir. Rutini anladıktan sonra, ipucunu izole etmelisiniz. Açlık? Can sıkıntısı? Düşük kan şekeri? Bir molaya ihtiyacın var? Ve ödül nedir? Kurabiye? Sahne değişimi? Dikkati başka yöne çekme? Bunu anlamak için denemelisiniz.

Rutini başlatma dürtüsünü hissettiğinizde, farklı bir ödül verecek şekilde ayarlayın. Örneğin, bir çerez satın almak yerine, mahallede bir yürüyüşe çıkın. Ertesi gün bir elma almayı deneyin. Bir sonraki gün, bir fincan kahve vs. Orijinal ödülünüz yerine yapmayı seçtiğiniz şey önemli değildir. Amaç, rutininizi hangi özlemin tetiklediğini belirlemek için farklı hipotezleri test etmektir. Farklı ödüller deneyerek, gerçekten özlediğiniz şeyi izole edebilirsiniz. Bu, alışkanlığı yeniden tasarlamak için çok önemlidir.

Alışkanlıkların Gücü

Alışkanlıklarımızı tetikleyen ipuçlarını belirlemenin bu kadar zor olmasının nedeni, davranışlarımız ortaya çıktıkça bizi bombardıman eden çok fazla bilgi olmasıdır. Örneğin, belirli bir saatte (1) aç olduğunuz için mi, (2) saat 7:30 gösterdiği için mi, Aileniz yemek yediği için mi kahvaltı yapıyorsunuz?

Alışkanlık döngünüzü anladıktan sonra, davranışınızı yönlendiren ödül, onu tetikleyen ipucunu ve rutinin kendisini belirledikten sonra, davranışı değiştirmeye başlayabilirsiniz.

Örnek; Şimdi de e-mailleri ele alalım. Bilgisayardan zil sesi geldiğinde ya da akıllı telefon yeni bir mesaj alındığını bildirmek için titreştiğinde, kişinin beyni bir e-mail'i açarken yaşanacak geçici dikkat dağılmasını beklemeye başlar. Bu beklenti, karşılanmadığı takdirde giderek büyüyebilir. Sonuçta, toplantı odasını dolduran sabırsız yöneticiler, telefonlarına gelen mesajların yalnızca son futbol maçlarının sonuçları olduğunu bildikleri halde, titreşen iPhone'larını masanın altında kontrol edip dururlar.

Öte yandan, zil veya titreşim iptal edilerek işaret ortadan kaldırıldığı takdirde, mesajlarına bakma ihtiyacı hissetmeden saatlerce çalışabilirler.



Değerli dostlar derin derginin yeni sayılarında görüşmek üzere.

Mustafa Kara

Sedat Yazıcı

JobAnalytics

Bilgisayar Yüksek Mühendisi | Kurucu | CEO



Yapay Zekâ ile Ücret Zammı Yapılır mı?

Yapay Zekâ nedir ile başlayıp, Ücret Yönetimi kültürü için kavramsal bir tanımlamanın sağlıklı bir ön yüklemesi, okuyucularımız için oldukça kolaylaştırıcı olacaktır.

Kelimeler ve Kavramlar

- *Yapay Zeka*, makinelerin deneyimden öğrenmesini, yeni girdilere uyum sağlamasını ve insan benzeri görevleri gerçekleştirmesini mümkün kılar. Satranç oynayan bilgisayarlardan kendi kendine giden arabalara kadar derin öğrenme ve doğal dil işlemeye dayanmaktadır, şeklinde kısa bir tarif ve örnekleme yapabiliriz.
- *Ücret Yönetimi*, bir işletme yönetiminin, çalışan ve diğer paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak ücret sistemini kurması ve bunu yürütmesidir. Ücret Yönetimi fonksiyonunun amacı, işletme içerisinde ödenecek ücret düzeyinin saptanması, ücret yapısının oluşturulması ve çalışanlara ödenecek ücretin belirlenmesidir.

Ücret Yönetimi bir işletme için çok önemlidir ve insan kaynakları yönetimi alanının en önemli çalışma alanları arasındadır.

1. Şirketlerde Ücret Yönetimi süreci ve kültürü için Türkiye’de bir Yapay Zekâ çözümü (yazılımı ve uygulama metodolojisi) gerçekleştirilebilir mi?

Yapay Zekâ ile Ücret Zammı Yapılır mı?

2. Sürdürülebilir, işe (işin tanımına) ve ücrete odaklı bir çözüm geliştirmek mümkün müdür?

Her iki sorunun cevabı da EVET.

Gerçekleştirilebilir, mümkündür ve de gerçekleştirdik.

2020 Mayıs ayında TRT Haberde de yayınlanan bu yerli-milli AR-GE çözümünün adı **JobAnalytics**.



JobAnalytics çözümünün çıkış noktası ve amaçları nelerdi?

- ✓ **Geçerli** ücret sistemi kurulması,
- ✓ **Güvenilir** ücret sistemi oluşturulması,
- ✓ **Çalışan Memnuniyeti** sağlayan bir ücret sisteminin hayata geçirilmesi,
- ✓ **İşveren Memnuniyeti** sağlayan bir ücret sisteminin hayata geçirilmesi,
- ✓ **Sürdürülebilir** ve sürekli **Güncellenebilen** bir ücret sistemi yapılandırılması tasarladık.

Yapay Zekâ ile Ücret Zammı Yapılır mı?

Sadece alışkanlıklarla ücretleri yönetmeye çalışma, yılbaşlarında enflasyon üzerinde zam artışı, performansa göre ücret artışı yapma, ücretinden rahatsız olan ve ses çıkaranlara özel bir iyileştirmenin yapıldığı bir ücret yönetimi anlayışından, Ücret Yönetimi Kültürü değişimine taşımak istedik ve başardık. İhtiyaçlara ve Problemlere çözüm geliştirmek amacıyla AR-GE çalışmaları Kocaeli Üniversitesi Teknoparkı'nda devam etmekte, İstanbul ve Stuttgart ofislerimizle Türkiye içinde ve Avrupa'da yaygınlaştırılmaya başlandı.

Biraz daha konunun detaylarına inelim ve bazı sorularla konuyu daha iyi anlatmaya çalışalım. Eğer bu içeriğin tamamını bitirdiğinizde hala sizce anlaşılmadık konular varsa, biz bunu şirketimizde nasıl hayata geçirebiliriz ve çalışanlarımıza doğru ücretleri nasıl verebiliriz düşünceleri oluştursa, lütfen www.JobAnalytics.com.tr sayfamızdan bize başvurabilir veya en alttaki e-mail adresinden ulaşabilirsiniz.

Pandemi, Savaş, Enflasyon, vb. Değişimler Ücret Yönetimini Nasıl Etkiledi?

Pandemiyle birlikte değişen çalışma modelleri ve hibrit çalışma kavramı, tüm dünyada İK sektöründe yeni bir tartışma başlattı. Bu tartışmalarda gündeme gelen bazı soruları listeleyelim:

- Evden ve ofisten çalışanlara farklı maaşlar uygulanmalı mı?
- Maaş farkı uygulanması mümkün mü?
- Türkiye veya Dünyada hibrit çalışma sisteminin yarattığı problem ve etkileri neler olabilir?

Pandemi, süreci hızlandıran bir etken oldu ama aslında hayatımızı hızla değiştiren oluşum, dijitalleşme, dijital değişim ve dönüşüm. Buna iş hayatının kayıtsız kalması düşünülemezdi.

Yapay Zekâ ile Ücret Zammı Yapılır mı?

İş tanımlarının ve çalışma modellerinin (ücret, sosyal hak ve menfaatlerin) değişmesinin yanı sıra, aynı zamanda köklü bir Kültürel Değişim de yaşıyoruz esasen. Gerek bireysel, gerek kurumsal ve hatta toplumsal bir kültür değişiminin içerisindeyiz artık. Bu değişimin kendine has dinamiklerini yaşamaya başladık bile. Bu dinamiklerin en öne çıkanlarından biri de uzaktan çalışma modeli ve hibrit çalışma modelinin iş hayatına getirdiği yenilikler olarak karşımıza çıkıyor.

*Bu değişim döneminde maaş ve sosyal hak ve menfaatler nasıl şekillenmeli? Sorusuna en uygun cevap ve model ise, esnek sosyal hak ve menfaatler paketleridir. Esnek sosyal hak ve menfaatler paketlerini oluşturabilmek için dijital çözümleri kullanabilirsiniz. **JobAnalytics** bu alanda kullanıcılarına süreci kolaylaştırıcı çözümler sunan Türkiye'deki ilk "Analitik İK" markalarından biridir.*

JobAnalytics esasen, "Ücret Modelleme ve Ücret Yapılandırma" çözümüdür. JobAnalytics ile "işin hakkını ve kişinin hakkını, şirket içi ve dışı ücret adaletini ve dengesini kurarak" doğru ücretlere karar verilmesi sağlanıyor. Maaş farkı ve düzeltmeleri, ücret güncellemeleri ve artışları da çok pratik ve bir çok veriye dayanarak yapay zeka ve makine öğrenmesine dayalı bir analitik ik çözümü olarak İK ekiplerinin hayatını kolaylaştırıyor.

Bazı şirketlerin, evden çalışanlarını ofise dönmeye ikna için bazı teşvikler sunmayı düşündüğünü biliyoruz. Yapılmalı mıdır? Nedeni?

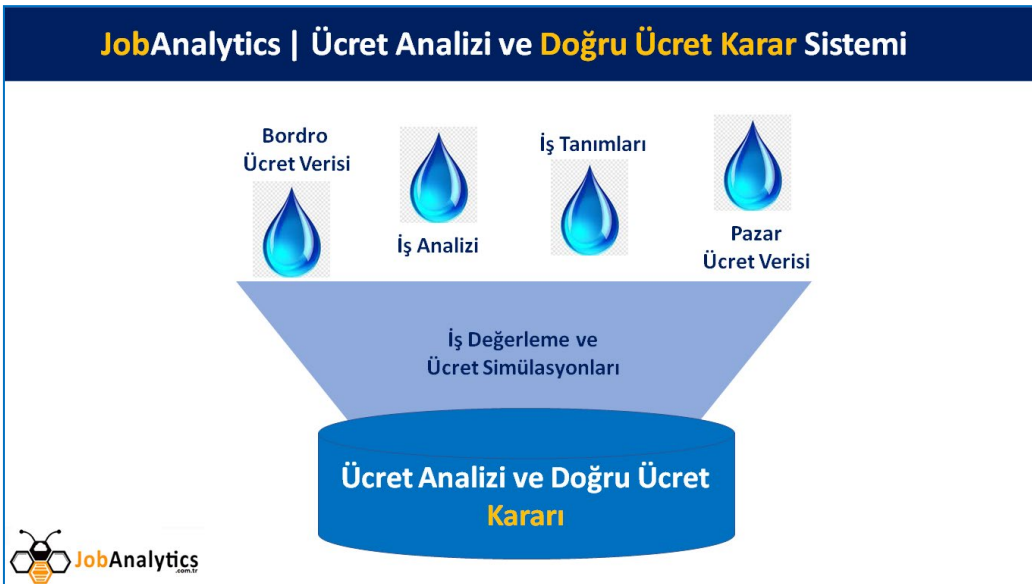
"Aslında tek bir nedeni yok" diyebiliriz. Bazı nedenleri sıralarsak:

- Sağlık ile ilgili kaygılar, ofis ortamında hastalık yayılma riskinin fazla olması,
- İşveren açısından, uzaktan çalışma modelinde konsantrasyonun hızlı dağılabilmesi olasılığı ve performansın düşmesi korkusu ile ofis ortamında çalışılma isteği,

Yapay Zekâ ile Ücret Zammı Yapılır mı?

- Çalışan açısından da tersine, çok daha konsantre ve verimli çalışıldığı düşünülduğünden ofis ortamına dönmek istenmemesi,
- Teknolojik altyapısı zayıf olan şirketlerde çalışanı ve çalışanın yaptığı işi kontrol edebilmek için kontrolcü bir yaklaşım isteği,
- Sosyalleşme, takım olma gibi kavramlardan daha bireyselliğe dönüş oluyormuş gibi hissedilmesinden dolayı takım ruhunu yeniden yaratma isteği,
- İşin yapılması gereği (örneğin fiziki üretim gibi) topluca iş yerinde olmayı gerektiren işler,
- Hızlı değişime kurumsal olarak uyum sağlayamamak, vb. nedenleri sırlayabiliriz.

Ancak bu ikna teknikleri esasen çalışanlar tarafından benimsenecek bir çözüm olmayacak, asıl çözüm ise esnek sosyal hak ve menfaatlerin uygulanması ile gelecektir. Esnek sosyal hak ve menfaatlerin uygulanmasında en önemli konulardan biri de sistemin adaletli kurulabilmesidir. JobAnalytics, bir süredir bu konu üzerindeki AR-GE çalışmalarını da hızlandırdı.



Yapay Zekâ ile Ücret Zammı Yapılır mı?

Şirketlerdeki Ücret Yönetimi Sürecini yeniden yapılandırarak **doğru ücreti belirlemek** amacıyla kullanılan çözümümüze, Sosyal Hak ve Menfaatler modülü de eklendi. Bu modül ile uzaktan çalışma ve hibrit iş modellerine göre Sosyal Hak ve Menfaatleri esnek şekilde yapılandırmanızı çok kolaylaştırıyor.

JobAnalytics ile en düşük ücret ile en yüksek ücreti, organizasyon yapısına uygun bir ücret ölçeğine (skalasına) oturarak, doğru ve adil bir ücret yapısı oluşturabiliyoruz.

Şöyle ki;

- Ücret Yönetimi'ne çalışanlardan yöneticilere kadar bir çok katılımcıyı **"Değerleyici Kullanıcısı"** olarak sürecin içine sokarak Katılımcı ve İnteraktif bir ücret belirleme prosesine dahil ettiren,
- Arkadaki analitik modelleme ile baz ücretlerin belirlendiğini bizzat deneyimleyerek kurulan sisteme güveni artıran,
- Departman yöneticilerinin «*en değerli ekip bizimki ve en iyi ücreti hak ediyor*» söylemlerini sübjektiflikten çıkarıp objektif ve çok eski/köklü (100+ yıllık) global ve alan uzmanlarınca çok iyi bilinen bir metodolojiye dayandırarak, kabullenilmesi, güvenilmesi çok kolay olan bir yapı hayata geçirilmektedir.



Yapay Zekâ ile Ücret Zammı Yapılır mı?

JobAnalytics Yapay Zeka Algortimaları, İnsan Kaynakları ekibinin ve şirket üst yönetiminin ücretleri belirlemesini, yönetmesini ve kısaca bu konuda hayatını kolaylaştırıyor. Bu kolaylaştırıcılık başlıklarının bir kısmını sıralarsak;

- İş Tanımları 360 derece iş süreçleri yönetimine uygun bir içerik detayında dijitalle taşıyor.
- İş Tanımları hem iş analizini hem de iş değerlemesini kolaylaştıracak içerikleri barındırıyor.
- Tek tuşla iş tanımındaki veriler iş değerlemeye taşıyor ve değerlendirme süreci çok hızlanıyor.
- Mevcut çalışanların şirket içi ücret dağılımını doğru ve adil bir dağılıma ulaştırıyor.
- Yeni çalışanlara verilecek ücretlerle ücret adaletinin bozulmasının önüne geçilebiliyor.
- Ücretinden dolayı işten ayrılmaları (turnover) minimize edebiliyor.
- İş, süreci, departmanı, organizasyon yapısını, vb. bir çok konuyu ürettiği simülasyon, grafik ve raporlarla sorgulatıp düşündürtürken, aynı zamanda iyileştirilecek her şeyin çok daha net görülebilmesini sağlıyor.
- Sorunları yakaladıkça da düzeltilmesini, düzeltmenin etkisini, sürekli olarak düzeltici ve önleyici faaliyetlerle birlikte sadece ücret yönetimi başlığındaki konularda değil iş tanımlarında, organizasyon yapısında, süreç iyileştirme çalışmalarını tetiklemeyle daha kurumsal bir yapıya kademe-kademe geçiş yapılmasını da sağlayarak bir nevi kurum içi kalite sistemi alt yapısı da sağlıyor.

Saygılarımla

Sedat Yazıcı

Bilgisayar Yük. Müh.

JobAnalytics Kurucusu, CEO

jan@JobAnalytics.com.tr



Lütfi Emirmahmutoğlu

ISO9001 Baş Denetçi & Genel Müdür Yardımcısı

Yalın Yönetimin Faydaları

Öncelikle herkese merhabalar, bu sayıda yalın yönetimin ve uygulanan tekniklerin işletmelerimize nasıl faydalar sağladığını sizlerle paylaşacağım. Değer kelimesi yalın felsefede özel bir anlama sahiptir. *Faydalı olan her alandaki işlem ve bilginin bir araya gelerek, ortaya çıkardığı pozitif süreç iyileşmesine* değer tanımı diyebiliriz. Bundan önceki yazılarımda mevcut durum analizi ve OEE hesaplama gibi konulara değinmişim. Kuruluşlar için yalın yönetim teknikleri kullanıldığı zaman hangi alanlarda nasıl faydalar görecekler hep beraber bakalım istiyorum.



Yalın felsefe, temelde israflara ve kayıplara karşı savaş açan bir yönetim metodolojisi. Bu sistemin temel konusu ise, yalın evinden hatırlayacağınız üzere, kaizen felsefesi. İnsana saygı ve sürekli iyileştirme. İşte gelişimin başladığı bu nokta durmak bilmeyen bir iyileştirme süreç zinciri. Stratejik plan ve gelecek hedeflerine odaklanan bir kuruluş için, ister hizmet sektörü olsun isterse üretim sektörü, değer yaratma süreci yalın teknikleri kullanmak ile başlar.

Yalın Yönetimin Faydaları

Yalın yönetim prensipleri temelde 5 aşamadan oluşmaktadır. İlk basamak **değer**'i tanımlamak olarak adlandırıldığı için, her kuruluş için değer de tanımı farklı olacaktır, ancak iyileştirme ve sürekli mükemmellik arayışı ortak bir hedef olarak belirlenmelidir. Bu felsefe içerisinde ise değer akış analizi, sürekli akış ve çekme sistemi prensipleri bu yol haritasında izlenecek süreçleri oluşturmaktadır. Değer'in ortaya çıktığı alan ise bu felsefenin uygulamada yer bulmasına bağlıdır.



Yalın yönetimini uygulamanın genel faydaları;

- Ortak hedefler ile çalışma başlar.
- Yalın liderler yetiştiren eğitimler başlar.
- İnsana saygı kültürü gelişmeye başlar.
- Görünmeyen hatalı süreçler ortaya çıkmaya başlar.
- Ekip ve takım çalışması başlar.
- Rakamlar ile konuşma kültürü başlar.

Yalın Yönetimin Faydaları

Yalın yönetimin öne çıkan ilk faydası, kuruluşlarda gelişimin başlaması ve ortak hedefler ile yönetimdir.

FELSEFE



Şekil 3 :TKY'nin Felsefesi Ve İlkeleri

Tablodan da anlaşılacağı gibi; proses iyileştirmeleri, müşteri ve kalite süreçleri, liderlik ve takım çalışması ile insan kaynakları birimleri çok fazla öne çıkan alanlar arasında. Genel bir değerlendirme yapacak olur isek, bu süreçlerin tamamlanması ile yaklaşık olarak 2. yılın sonunda işletmelere yalın yönetimin sunacağı faydaları aşağıda ki görsel ile özetlemiş olalım.

Yalın Yönetimin Faydaları

“ En tehlikeli kayıp türü,
farkında olmadığınız kayıp türüdür ”

Yalın Üretim;

- İsrafi yok eder
- Üretimi artırır
- Stokları azaltır
- Kaliteyi yükseltir
- Çalışanları geliştirir



Yalın Yönetimin Faydaları

GE Yalın'ı Şirket Politikası Haline Getirdi-2003

2009'dan bir örnek vermek gerekirse, 25-yıllık bulaşık yıkama makinasının yeniden tasarlanması, aşağıdaki sonuçları vermiştir:

- İşgücü verimliliği %30 iyileşmiştir.
- Stoklar %60 indirilmiştir.
- Bir ürünün baştan sona üretimi için geçen zaman %68 azaltılmıştır.
- Gerekli üretim alanı %80 azaltılmıştır.



Jeffrey Immelt



Görüşümüze göre "Yalın Yönetim Sistemi", doğru kurallar ve teknikler uygulanarak kullanıldığı zaman, işletmelere değer katmanın yanı sıra ciddi maddi kazançlar da sağlayacaktır.

Lütfi Emirmahmutoğlu
ISO 9001 Baş Denetçi & Genel Müdür Yardımcısı



Sibel Taşhan Yurtseven

Dijital Yakalı Eğitimci ve Denetçi

Gıda İşletmelerinde Temizlik ve Sanitasyon Adımları Nelerdir?

Temizlik ve sanitasyon gıda işletmelerinde uygulanması gerekli en temel ön gereksinim programlarından biridir.

Tüm gıda güvenliği standartlarının referans olarak kullandığı **Codex Alimentarius**'un "**İyi Hijyen Uygulamaları Rehberi**", birinci bölüm, beşinci madde içinde temizlik ile ilgili beklentiler detaylandırılmıştır.



ISO 22000 standardı 2018 yılı revizyonu 8.2.4 ön gereksinim programları için de temizlik ve dezenfeksiyon maddesine yer vermiş, ayrıca ISO/TS 22002-1-Gıda Üretimi için ön gereksinim programları içinde ki kurallarında ISO 22000 standardı içinde tanıdığını belirtmiştir. ISO/TS 22002-1-standardı 11. Maddesini temizlik ve sanitasyona ayırmıştır.

GFSI onaylı FSSC 22000 Standardı ISO 22000 & ISO/TS 22002-1 üzerine kurulu olduğundan yukarıdaki paragraftaki temizlik ve ...

Gıda İşletmelerinde Temizlik ve Sanitasyon Adımları Nelerdir?

... dezenfeksiyon tanımlamaları FSSC 22000 için de geçerlidir. Yine GFSI onaylı BRCGS Food standardı 4.11 maddesini, IFS Food standardı 4.10 maddesini temizlik ve sanitasyon detaylarına ayırmıştır.

Etkin bir temizlik ve sanitasyon gerçekleştirmek için öncelikle temizlik metodunuzu doğru şekilde belirlemeniz gerekir. Temizlik metodu belirlerken aşağıda ki adımları takip edebilirsiniz.

1- Temizlik Yapılacak Alanın ve Ekipmanların Belirlenmesi:

Temizlik yapılacak alanınızı bölgelere ayırarak başlayabilirsiniz. Özellikler patojen çevresel izleme planınızı oluştururken sıklıkla kullandığınız bölgelere ayırma metodu temizlik alanlarını belirlerken de çok işinize yarayacak bir metottur. Sahanızı dört bölgeye ayırabilirsiniz.

Bölge-1: Ürün ile direk temas eden alanlar. Örneğin ekipmanlar, personel eli, tezgahlar, bantlar vb.

Bölge-2: Ürüne yakın ve çapraz bulaş riski oluşturan ama direkt ürünle temas etmeyen alanlar. Örneğin ekipmanın dışı, soğutucular vb.

Bölge-3: Üretim alanında ki ürüne uzak diğer bulaş noktaları. Örneğin, zeminler, duvarlar, giderler vb.

Bölge-4: Üretim alanı dışında, üretime bulaş yaratabilecek diğer bulaş noktaları. Örneğin, soyunma odaları, yemekhane, çamaşırhane, depolar, sevkiyat alanları vb.

2- Temizlenecek Ekipmanın Tasarımının Karmaşıklığı (Hijyenik Tasarım Prensiplerine Uygunluğu):

- Temizliği yapılacak ekipmanın tasarımı da temizlik metodu belirlenmesi için gerekli adımlardan biridir. Ekipmanın temizlik için...

Gıda İşletmelerinde Temizlik ve Sanitasyon Adımları Nelerdir?

- ...sökülüp sökülmeceğine karar verilmelidir. Ekipmanın sökülmesi ile ilgili olarak kör noktalar dikkate alınmalıdır. Sökülen parçaların temizlik metodu eğer ekipmanın bütününden farklı ise ayrıca tanımlanmalıdır.
- Ekipmanın direk ürün ile temas eden yüzeyleri ya da ürüne çapraz bulaş yaratacak yüzeyler tanımlanmalıdır.
- Ekipmanın birleşim noktaları, contaları ve bu alanlarda ki temizlik gerekliliği dikkate alınmalıdır.
- Ekipmanın yapıldığı malzemedeki kullanılacak temizlik kimyasalını etkileyeceğinden, ekipmanın yapıldığı malzemeler konusunda detaylı bilgi sahibi olunmalıdır.

3- Tehlikelerin Belirlenmesi:

Tehlike tanımlamaları yapılmadan önce tehlikelerle ilgili verilerin doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Doğru verileri elde edebilmek için kullanılacak kaynaklar aşağıdakiler ile sınırlı olmamakla birlikte listelenmiştir:

- Doğru şekilde kayıt altına alınan ve analiz edilen müşteri şikayetleri, ürünler ve süreçlerle ilgili değerli bir veri kaynağı olabilir.
- Gıda güvenliği mevzuatı, kontrol edilmesi gereken alerjenlerin bir listesini tanımlamıştır. Ayrıca patojenlerin varlığına ilişkin kriterler de yasal olarak belirlenmiştir.
- Gıda geri çağırılmaları, uyarılar ve bildirimlerin takibi.
- Araştırma raporları (örneğin EFSA raporları)

Gıda İşletmelerinde Temizlik ve Sanitasyon Adımları Nelerdir?

- Tehlike veri sayfaları (örneğin FDA Bad Bug Book)

Ürün ve prosesle ilgili spesifik tehlikeler tanımlanmalıdır. HACCP Tabanlı risk analizinde ki temel tehlike tanımları burada da kullanılabilir.

Yapılan temizlik ile engellenebilecek tehlikeler;

- Fiziksel Tehlike: Örneğin, gıda kalıntısı;
- Mikrobiyolojik Tehlike: Örneğin, bakteri, küf, maya
- Kimyasal Tehlike: Örneğin, makine yağı
- Alerjen Tehlikesi: Hatta üretilen gıdaların içerdiği spesifik alerjenler

Yapılan temizlik ile ortaya çıkabilecek tehlikeler;

- Kimyasal Tehlike: Temizlik kimyasalı kalıntısı

4- Temizlik Tipinin Belirlenmesi:

Temizliği yapılacak alan ve/veya ekipmanda belirlenen tehlikelerin önlenmesi için yapılması gerekli temizlik tip/leri belirlenmelidir. Temizlik tipleri aşağıdakiler ile sınırlı olmamakla birlikte bunlardan biri olabilir.

- Kuru temizlik
- Islak temizlik,
- Manuel temizlik,
- Köpük temizlik,
- Hava ile temizlik,
- Hava sisleme,
- CIP temizliği

Temizlik için kullanılacak ekipmanın;

- Tipi, örneğin bez, fırça vb.
- Özelliği, tek kullanımlık bez vb.
- Gerekli ise rengi,
- Ekipmanların temizlik metotları ayrıca belirlenmelidir.

Gıda İşletmelerinde Temizlik ve Sanitasyon Adımları Nelerdir?

5- Kullanılacak Temizlik Kimyasalı ve Özellikleri:

Kullanılacak kimyasalların özellikleri üreticilerinden MSDS 'ler ile alınmalı ve asgari olarak aşağıdakilere dikkat edilmelidir.

- Gıdaya uygun olmalıdır.
- Bileşimi biliniyor olmalıdır.
- Ekipmanın yapıldığı malzemeye uygun olmalıdır.
- Ürünün kalıntısını çözerek, uzaklaştırmaya uygunluğu,
- Uygulanması gerekli sıcaklığı, temizlik ajanı konsantrasyonu, durulama gerektirip gerektirmemesi netleştirilmelidir.
- Durulama gerektirmiyorsa deterjan kalıntısı bırakmamalı, durulama gerektiriyorsa durulama sonrası deterjan kalıntısı bırakmamalıdır. Kalıntı bırakıyorsa kullanılmamalıdır.
- Üretici tavsiyeleri.
- Temizlik kimyasalının uygulama şekli belirlenmiş olmalıdır. Örneğin, basınç ile püskürtme.
- Kimyasalın temizliği etkin şekilde yapabilmesi için ne kadar süre yüzeyde bekletileceği tanımlanmalıdır.
- Durulama gerektiren kimyasallar için durulama süresi netleştirilmelidir.
- Temizlik döngüsünün netleştirilmesi gerekir. Örneğin, kaba kirleri uzaklaştırma, deterjan uygulaması ve durulama işlemi, üç adımlık bir temizlik döngüsüdür. Kaba kirleri uzaklaştırma, deterjan uygulaması ve durulama işlemi, dezenfeksiyon, dezenfeksiyon sonrası durulama beş adımlık bir temizlik döngüsüdür.

6- Temizliğin Dokümante Edilmesi

Temizlik karmaşık bir süreçtir. Doğru bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak için, önceden kapsanan bir dizi faktörü hesaba katan tanımlanmış ve sistematik bir yaklaşım gereklidir. Bu yaklaşım, bir Standart Sanitasyon İşlem Prosedürü (SSOP) şeklini alır ve bu, küresel...

Gıda İşletmelerinde Temizlik ve Sanitasyon Adımları Nelerdir?

...gıda standartlarının temel bir gerekliliğine ek olarak genellikle yasal bir gerekliliktir. Bu temizleme prosedürlerinin eki olarak da, tesise özel bir *"Temizleme Planı"* oluşturulur. Bir gıda fabrikasındaki yüzeyler için genel temizlik prosedürünün doğru sırası:

1. Ön Temizlik,
2. Yıkama,
3. Durulama,
4. Sanitasyon,
5. Son Durulama,
6. Kurulama şeklindedir.

Bu prosedürler, temizlikten sorumlu kişilerin kullanımına açık olması gereken bir dijital doküman yönetimi uygulamasında toplanarak, dokümanlara erişim kolaylaştırılabilir. Temizlik planı, bu prosedürün eki olarak yine dijital ortamda hazırlanıp, kontrol edilip, dağıtılarak hem yönetimi kolaylaştırılır hem de eğitim materyali olarak da kullanılabilir. Yapılan temizlikler, sistemin sürdürülebilirliği ve kanıtlanabilirliği açısından kayıt altına alınmalıdır. Temizlik kayıtlarının dijital olarak tutulması sistemin sürdürülebilirliğine ve kontrolüne pozitif bir değer katar.

Hazırlayan: Sibel Taşhan Yurtseven

Kaynaklar:

<https://safefood360.com/resources/Validation-of-Cleaning-Programs.pdf>

Nedlands/ Environmental Health/ Information Sheet/ nedlands.wa.gov.au

Codex Alimentarius İyi Hijyen Uygulamaları Rehberi

BRCGS Food Version_8 Standardı

IFS Food Version_7 Standardı

FSSC 22000 Versiyon 5.1 Standardı

ISO 22000:2018 Standardı

Bensu Müldür

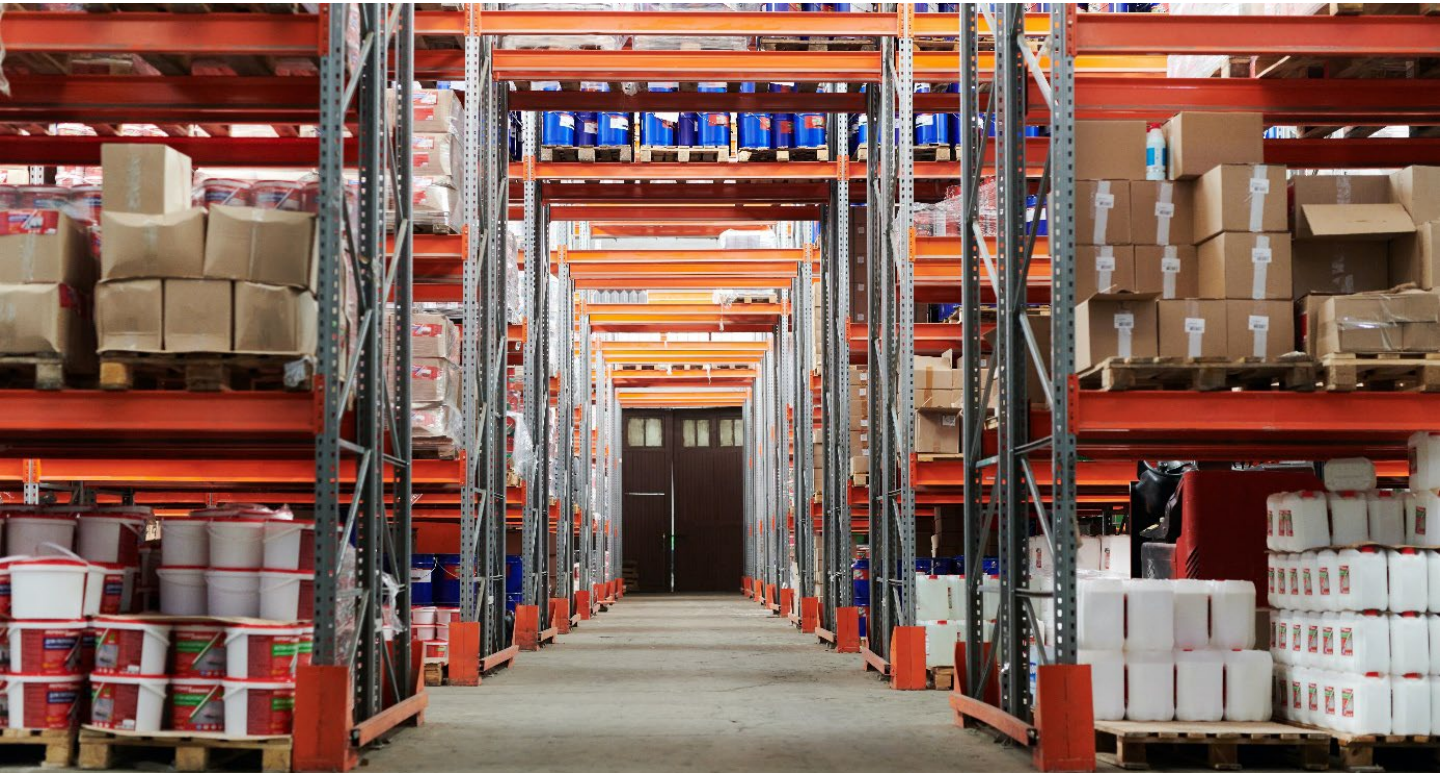
Proje Mühendisi



ABC Analizi

Etkin stok yönetimi

Günümüz rekabet ortamında işletmeler, müşteri talebine hızlı cevap vermek, rekabet şartlarına dayanabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla bir arayış içine girmişlerdir. Bu amaçlarına ulaşabilmek için gerekli unsurlardan birisi de stokların etkin yönetimidir. İşletmelerin dengeli bir stok yönetimi uygulayabilmeleri için öncelikle stokta bulunması gereken hammadde veya yedek parçalarını sınıflandırmaları gerekmektedir.



ABC Analizi

ABC Analizi nedir?

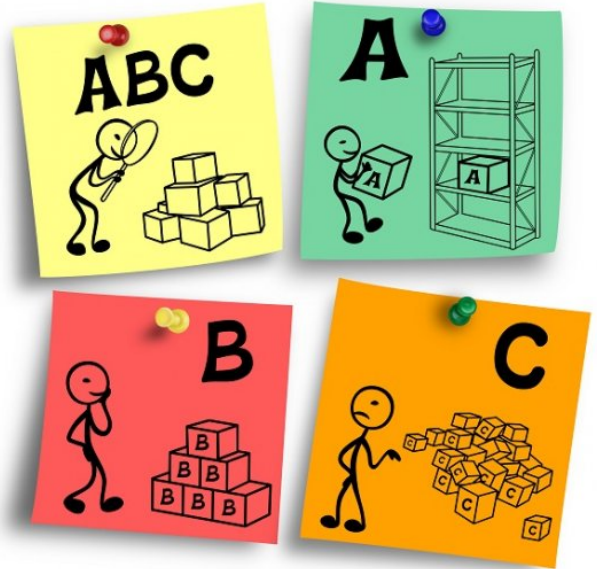
ABC envanter analizi, tam olarak ne kadar stok tutulacağını belirlemek amacıyla envanteri inceleme süreci olarak tanımlanır. Bu analiz, firmaların envanter yönetimlerinin verimli yapılması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmede stoklanan her ürün aynı değere sahip değildir. Bazı stok kalemleri diğerlerinden daha karlı, acil veya kritiktir. Bu nedenle tahmin, yönetim ve yenileme faaliyetleri açısından daha fazla odaklanma gerektirir. Stok kalemlerini öncelik sırasına koymaya yardımcı olmanın bir yolu, onları kategorilere (A, B ve C) ayırmaktır.

ABC envanter sınıflandırmasında, yapılacak ilk işlem stok kalemlerini kullanım değerine göre sıralamaktır. (satışlara veya tüketime dayalı olabilir). Kullanım değeri, bir öğenin 'kullanım oranı' ile 'birim maliyeti' çarpılarak hesaplanır.

Bu hesaplama sonucuna göre;

- A grubuna giren stok kalemleri, toplam stok miktarlarının % 20'sini, yıllık stok değerinin % 80'ini,
- B grubu, toplam stok miktarlarının % 30'unu, yıllık stok değerinin % 15'ini,
- C grubu ise miktarların % 50'sini, toplam değer ise sadece % 5'lik payını oluşturur.

Stok kalemlerini sınıflandırmak, alınacak aksiyonlar konusunda yardımcı olur. Sınıflandırma yapıldıktan sonra, stok politikaları daha kolay bir şekilde belirlenebilir.



ABC Analizi

A stok grubuna ait ürünler en önemli ve sıkı kontrol gerektiren ürünlerdir. A grubuna dahil olan stok kalemleri için uygulanacak politika; sık ve düzenli stok kontrolünün yapılması, tedarik süresi, sipariş noktası ve emniyet stok adetlerinin titizlikle tespit edip buna göre, sipariş adet ve frekanslarının belirlenmesi şeklinde olmalıdır.



B stok grubuna ait ürünler, A grubuna göre daha az öneme sahiptir. Orta seviye kontrol ile yönetilmesi gerekir.

C stok grubuna ait ürünler, en basit ve en kolay kontrol seviyesini gerektiren daha düşük öneme sahip ürünlerdir. Bu gruptaki kalemler için kontrol, sipariş vs. hususlar en alt düzeyde tutulmalıdır.

Bensu Müldür
Proje Mühendisi



Cansu Salan

Sürekli İyileştirme Mühendisi

Neden Kurumsallaşmalıyız?

Bu aralar adını sıkça duyduğumuz bir kavram var. Şirketler kurumsallık yolunda ilerliyor, *burası aile / patron şirketi, bu firma oldukça kurumsal vb.* sözleri etrafınızda çokça duymuşsunuzdur. Öncelikle kurumsallık kelimesini anlamlandırmaya çalışalım. Benim görüşümde kurumsallaşma, vizyon ve misyonunuzu tüm süreçlerinizde özgün hale getirme ve özgünlüğün sürdürülebilirliğini sağlamış şirket yapılarıdır. Bir şirkette kişi olmadan da işler yürüyebiliyorsa kurumsallaşıyor demektir çünkü kurumsallıkta karar verici tek bir kişiye bağlı değil her şeyin bir sistematiği vardır. *Kurumsallaşan şirketler, inisiyatife dayalı, yarını belli olmayan kararlara göre ilerlemez, hedeflerle çalışır.*



Neden Kurumsallaşmalıyız?

Nasıl? dediğimizi duyar gibiyim çünkü, kurumsallıkta 'ben' öznesi yoktur. Sayılarla konuşur ve ekip çalışmasına dayalı inovatif fikirler türetilir. Bilgi ve refah düzeyi yüksektir. Bunu, yapılan işin çıktısından çok rahat anlayabiliriz. Bir de kurumsal olmayan tek ya da kan bağıyla yönetilen şirketlerimiz mevcuttur. Burada her türlü kararı patron/lar alır. Bazen, patronlar arasındaki çatışmalar (aile içi çatışmalar) gecikmelere ya da kalitesizliği sebep olur. Yapılan her iş, kişi/lerin onayı ile yürüdüğü için, o kişi/ler olmaksızın işler yürü-ye-mez. İşler, sisteme bağlı değil kişi/lere bağlıdır. Atlanılan en önemli nokta ise şudur: bir insan her konuda doğru karar veremez, her konuda iyi olamaz. Uzmanlık alan/ları olur ama, bunlar sınırlıdır. Bu şekilde çalışan karar mekanizmaları, artan rekabet koşullarında uzun süre tutunamaz, ikinci ve üçüncü kuşaklara aktarılamadan kepenk kapatmaya mahkum olur ya da potansiyellerinin gerisinde kalırlar. *Gelişimin önündeki en büyük etken gelişime açık olmayan zihinlerin ben bilirimci politikalarıdır.* Global Family Business Consultants tarafından yapılan bir araştırmaya göre, aile şirketlerinin % 5'i aile içi çatışma, % 14'ü aileler arası kavga, % 19'u miras kavgası, % 19'u kardeş yeğen-kuzen çatışması, % 43'ü kardeşler arası çatışma nedeniyle yok olmaktadır. Birinci Kuşakta son bulan aile şirketi sayısı %80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı %16, üçüncü kuşak ve sonrasına devam edenlerin oranı ise sadece %4'tür.

Nasıl kurumsallaşırız?

Kuşkusuz en sancılı süreç, kurumsallaşmaya geçme sürecidir. Çok fazla tez ortaya atılır ve her kafadan ayrı bir ses çıkar. Kuruluşlar kendilerine muhakkak şunları sormalıdır.

Ben kimim?

Ne istiyorum?

Nasıl bir kurum hayal ediyorum?

Önceliklerim neler?

Hedeflerim neler?



Neden Kurumsallaşmalıyız?

Sonrasında misyon ve vizyonlar belirlenip şirket yapısının çerçevesi çizilir. Hedef belirlenir, *her kurumun bir hedefi olmalı ve bu hedef doğrultusunda çalışmalar yapılmalıdır*. Hedefe aylık ne kadar yaklaştığının raporlanması, mevcut durumun çizilmesi ve hangi noktaya ulaşmak istendiği yolun başında belirlenir. Örneğin, üniversiteden mezun olduğumda kendime bir kariyer hedef belirleyip, çalışma masama bu hayalimi çizmiştim. Hala masamda kariyerimde hangi noktada nerde olmak istediğimin resmi durur ve ben her çalışma masama oturduğumda önce resme bakıp gülümserim. Şu an daha çok başındayım ama, inanıyorum ki o resmi fotoğrafa çevirip resmimin yanına ekleyeceğim.

Kurumsallaşmak için en önemli faktör insandır. Çünkü bir işletmenin değeri insandır. İnsan işini içselleştiriyorsa o işletmeden kalite çıkar. Bu yüzden kurumsallaşma adımı insan kaynakları departmanı önemli etkenlerden birisidir.

Peki neler yapmalıyız?

Durum tespiti yapın

Bu size kurumsallaşmada hangi adımda olduğunuz konusunda yardımcı olacaktır. (şirket bilançosu, kar, zarar, maliyetler, organizasyonel yapınız) Şirketinizin mevcut ölçeğini çizin.

Stratejik plan çalışmaları yapın

Mevcut durumu belirledikten sonra yukarıda da belirttiğim gibi kendinize varmak istediğiniz noktayı (hedeflerinizi) belirleyin. Bu hedeflere ulaşma noktasında stratejik gelişme ve ölçüleme sürecini oluşturmaya, stratejik plan deriz. Değişimi planlayın.

Neden Kurumsallaşmalıyız?

Süreç haritası oluşturun



Süreçlerde kritik noktalar detaylı şekilde belirleyin.

Kaynaklarınızı belirleyin



Hedefleriniz için gerekli kaynağa sahip olup olmadığınızı netleştirin ve bu kaynakları nasıl sağlayacağınızı belirleyin.

SWOT analizinizi yapın



Şirketinizin SWOT analizi, kurumsallaşma adımıında en önemli noktalardan birisidir. Bu size nereleri geliştirmeniz gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyacaktır.

Vizyon, misyon ve organizasyonel Yapı



Hiyerarşik düzeninizi ve ulaşmak istediğiniz noktayı, yani yol haritanızı, ve yol arkadaşlarınızı belirleyin. Omuz omuza vererek bir kurum kültürü oluşturun. Her birimin ayrı bir yöneticisi olmalıdır (Aile üyelerinden biri olmamak kaydıyla). Burada en kritik görev insan kaynakları yönetimine düşmektedir.

Özetle;

- Kişilere bağlı olmayan bir sistem kurun ve *Ahmet bey, Pelin hanım olmadan da işler yürüyebilsin*. Karar verici tek kişi değil, kişiler olsun. Pelin hanımın çocuklarıyla ilgilenme lüksü olsun. Her çalışanın, işin kritik noktalarını yapabileceği bir yedeği olmasından bahsediyorum. Bu şekilde kişiye bağımlı olmadan işlerinizi yürütmüş, sisteminizi kurmuş olursunuz.

Neden Kurumsallaşmalıyız?

- Pazar payınızı büyütmelisiniz. Bunun için şirketinizde yalın kültürü muhakkak alışkanlık haline getirin. Farkında olmadan yaptığınız katma değersiz bir takım işleri elimine ederek, yeni yapacağınız yatırımların sermayesi oluşturulabilir. Bu şekilde yatırım yaparak, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerdenseniz, yok risklere karşı tedbirlerinizi almış olursunuz.
- Çalışanlarınızı belirlediğiniz hedeflere dahil edin ve onların performanslarını bu hedeflerin gerçekleştirme derecelerine göre belirleyin. Özellikle BSC (Balance Score Card) bu noktada size destek sağlayacaktır.
- Pozitif bir şirket kültürü oluşturun. Bir şirketin tüm noktalarına temas eden kurum kültürü, yapılan işin de tamamlayıcı bir dilimidir. Kurum kültürünü; yetenekleri çekinmeden ortaya koyabilen çalışanların bağlılığını artırmanın, kurumlaşmanın kalbi olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar, işe katkı sağlamak için değer verilen bir şirkette yüksek motivasyonlu deneyimler ile organizasyona karşı pozitif bir tutum oluşturur. Sağlıklı bir kurumsal kültür, şirketin çalışanlarını kazanmasına ve insan kaynaklarının maliyetlerinin azalmasına katkı sunar.

İşletmelerde gördüğüm kurumsallık ile aile şirketleri arasındaki farkı, stajyer iken yaşadığım bir örnek ile anlatmak isterim. Bir aile şirketinde kaizen yapmaya çalışıyoruz. Kaizen çalışması için a tipi rulman yerine b tipi rulmanın bizim tasarımımıza ve makineye daha uygun olduğunu tespit ettik. Yılda kaç rulman değiştirdiğimizi hesapladık. Diğer kısımda da yeni rulmanı ve tasarlayacağımız aparatın maliyetini çıkardık. Ne kadar sürede kendini amorti edip kara geçireceğini, arızaların yüzdelik olarak ne kadar bir kısmına etki edeceği gibi birçok bilgiyi hesapladıktan sonra, sunum için müdüre götürdük. Güzelce çalışmamızı anlattık. Faaliyete geçirilmesi için satın alma işlemlerinin yapılmasını...

Neden Kurumsallaşmalıyız?

...söyledi. Satın alma işlemleri için talep oluşturduğumuzda, satın alma müdürünün talebi onaylamadığını gördüm. Nedenini sorguladığımda maliyetinin yüksek olduğunu söyledi. Çalışmayı *sayısal verilerini önüne koyup* bize daha çok kar sağlayacağını anlatmaya çalışsak da aileden biri olarak şunları söyledi; **“ben şuan cebimden çıkan paraya bakarım. Anlamam gelecekte girecek paradan falan, bana sıcak para girişi lazım dedi.”** Bunu söyleyen, aile şirketi disiplini ile yürütülen, patronun oğluydu. İyileştirmenin yaşamına, kimseye sormadan, kendi perspektifinde değerlendirerek ve kimseden fikir almadan, karar vermişti. Bu cümle hala aklımdadır hiç unutmadım.

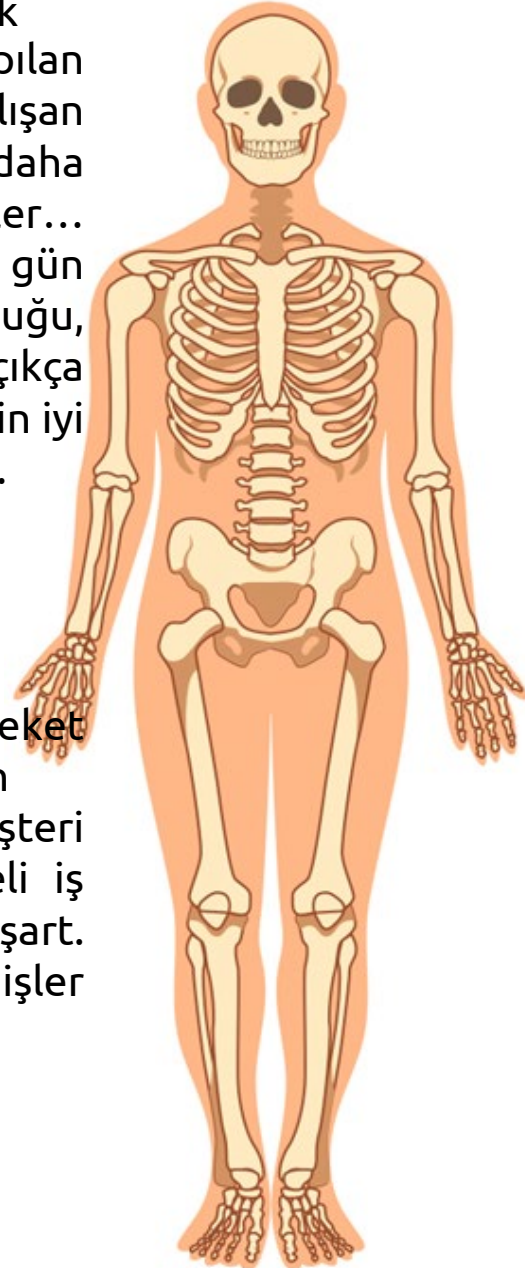
Aile şirketlerinde kararlar kişiye bağlı olduğu için hem anlatılması hem de uygulaması çok güç oluyor çünkü, karar vericilerin işi yapış biçimi esas alınıyor. Bilhassa iyileştirme faaliyetlerine, şirketlerin mutlaka bir bütçe belirlemesi gerekiyor. Bu bütçelere göre de sürekli iyileştirme departmanına hedefler verilmeli. Yapılan iyileştirmelerin, verilen bütçeleri karşılayacağını hatta katlayacağına eminim. Tabii ki, her aile şirketi böyledir diyemeyiz. Karşılaştırma yapabilmek adına kurumsal bir şirkette yaşadığım olaydan da bahsetmek istiyorum. Yine bir kaizen yolculuğunda, inovatif bir fikrimiz vardı. Kobetsu kaizen mantığıyla adım adım ilerliyorduk. Süreç uzundu ve oldukça maliyetli bir sistemi hayata geçirmeyi planlıyorduk. Birçok handikabımız vardı ve iyileştirmeyi hayata geçirebilmemiz için birçok departmanın özverisine ihtiyaç duyuyorduk. Bir önceki işletmenin prosesinde değişiklik, satın alma talepleri, işçinin iş yapışındaki yanlışlık, lojistik sürecindeki aksamalar, yazılımsal destek vs. Süreçlerdeki işleri katma değerli ve katma değersiz olarak ölçüp ayırdık. Analiz ettik ve çözüm planımızı ortaya koyarak, kaizeni maliyete döktük. Önce şefimden konuyla alakalı destek istedim. Bazı yönlendirmeleri sonrasında revize halini müdürüme sundum. Yaşayabileceğim sorunları ve iyileştirmede göremediğim eksik kısımlarla ilgili yeni öneriler sundular. Herkesin konu hakkında tecrübeleri ve bilgi kültürü vardı. Bu fikirler beni de geliştiriyor.

Neden Kurumsallaşmalıyız?

Konuya farklı açılardan bakabiliyordum. Aslında *“görmeyi öğreniyordum!”* Kaizenin öngörülen sürede hayata geçmesi için her bölüm üzerine düşeni yapıyor ve haftalık bilgilendirmeler sağlanıyordu. Maillere yöneticiler ekleniyor ve haftalık toplantılarda ilerlemeler anlatılıyordu. Bu toplantılar da uygulama esnasında karşılaşılan yeni sorun ve yeni aksiyon planlarıyla destekleniyordu. Kaizen belirlenen tarihte hayata geçebildi. Amortisman süresi uzun olsa da kabul edilmişti. Çünkü paradan daha değerli olanın, çalışan performansı ve verimlilik olduğunu düşünen yöneticiler vardı. Yapılan yatırımda, amorti edilme süresindeki çalışan performansındaki artışın, kendilerine çok daha fazla katkı sağlayacağını düşünen yöneticiler... Yaptığım işten keyif aldığım, her geçen gün geliştiğim, hiyerarşik dengenin çok iyi korunduğu, herkesin görev tanımı ve sorumluluklarının açıkça benimsendiği *‘insana saygının’* olduğu, kendimin iyi versiyonlarını keşfettiğim kurumsal bir şirketti.

Bu yüzden ben kurumsallığı, insan vücudundaki iskelet sistemine benzetiyorum. Nasıl vücudumuz da iskelet sistemi olmadan vücudumuz şekil, destek, denge ve hareket sağlayamazsa, işletmelerde kurumsallaşmadan uzun süre ayakta kalmaz. Artan müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmek ve kaliteli iş çıktısı üretebilmek için kurumsallaşmak şart. Kurumsal şirketlerde katma değerli işler yapabileceğiniz günler olması dileğiyle..

Cansu Salan
Sürekli İyileştirme Mühendisi





DERİN DERGİ