

# DERİN DERGİ®

**Ağustos 2022**

**Sayı: 18**

**Kısdan Hisse**

*Bensu Müldür  
Yunus Can Kaya*

**Editör**

*Serdar Yıldırım*

**Kurumsal  
Sürdürülebilirlik  
için Yönetim  
Sistemlerinin  
Önemi**

*Dilek Aşan*

**BEKA SORUNU MU,  
ZEKÂ SORUNU MU?**

*Ahmet Balcı*

**Mobbing  
(Psikolojik Taciz):  
Yolun Sonu mu? -2**

*Lerzan Erkan*

**Gıdalarda Alerjen  
Yönetimi**

*Sibel Taşhan Yurtseven*

**ASAKAI (Ayaküstü  
Toplantı)**

*Mustafa Kara*

**Suswise**

*Sibel Taşhan Yurtseven*

**Sosyal Uygunluk  
Denetimleri**

*Muhammet Ali Ağırbaş*

**Ayın Kitabı: İş Hayatında  
Liderlik**

*Erdem Özkır*

**%1 Daha İyiye Koşanlara  
Kitap Önerisi: Atomik  
Alışkanlıklar**

*Bensu Müldür*

**Ishikawa Diyagramı**

*Ümit Hız*





# 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](http://www.derindonusum.com)

[info@derindonusum.com](mailto:info@derindonusum.com)

+90 262 3 200 200

KISSADAN HİSSE:

”

" ÇIRAKLIĞINI  
YAPMADIĞIN BİR  
İŞİN, USTALIĞINI  
YAPMA"

# Dilek Aşan

Global Raporlama Uzmanı  
www.dilekasan.com



## Kurumsal Sürdürülebilirlik için Yönetim Sistemlerinin Önemi

Sürdürülebilirlik, özünde sürdürülebilir kalkınma amaçlarının ortak ve nihai hedefidir. Bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesinden ve yeteneklerinden taviz vermeden karşılamayı ifade eder. Temelde, çevresel, sosyal ve finansal konularda sürekli gelişmeyi amaçlar. Bu gelişme, ancak bu konularda oluşturulmuş sistemlerin birbiriyle dengeli bir şekilde çalışması ile mümkündür. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından bakıldığında ise, kurumların faaliyet gösterdiği alanda evrensel sürdürülebilirlik ilkelerini referans alarak sürekli gelişim sağlamasını ifade eder.



## Kurumsal Sürdürülebilirlik için Yönetim Sistemlerinin Önemi

Bu gelişim ise ancak iç ve dış süreçlerin sistematik bir yapıyla yürütülmesi ile mümkündür. Kontrol edilebilir, denetlenebilir, geliştirilebilir, raporlanabilir olmayan sistemlerin kalıcı olması ve kurumsal sürdürülebilirliğe fayda sağlaması mümkün değildir.

ISO'nun uzun yıllar önce hazırlamaya başladığı ve halihazırda geliştirmeyi sürdürdüğü yönetim sistemleri de bu bağlamda çok önemlidir. Günümüzde her biri uzun vadeli sürdürülebilir başarıya ulaşmak için gerekli olan yaklaşımları ve yöntemleri detaylandıran; kalite, güvenlik, sağlık, çevre, enerji vb. gibi temalarda hazırlanmış ISO standartlar bulunmaktadır. Bunların her biri bir bütün olarak sürdürülebilirliğe veya kapsamı itibarıyla kurumsal sürdürülebilirliğin farklı yönlerine çok önemli katkılar sunmaktadır. Örneğin, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi veya ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi gibi standartlar, çevresel sürdürülebilirliği hedefleyen kurumlar için en önemli düzenlemelerdir. Aynı şekilde ISO 26000 standardı kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında şirketlerin yapması gereken çalışmaları anlatır. İş sürekliliğinin sağlanmasında ISO 9001 (Kalite), ISO 31000 (Risk yönetimi), ISO 27001 (Bilgi Güvenliği) ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetimi Sistemi gibi standartlar ön plana çıkar. ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği ve ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi gibi standartlar da faaliyet alanı ve büyüklüğü fark etmeksizin tüm şirketler için iş sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir.

ISO yönetim sistemleri genel bir içeriğe sahip olabildiği gibi ürün, hizmet, süreç, denetim, doğrulama vb. amaçlarla geliştirilmiş özel standartlar da olabilmektedir. Örneğin, gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların, faaliyetlerinde kalite, sağlık, güvenlik vb. bağlamında sürdürülebilir olabilmesi için ISO 22000 Gıda Yönetim Sistemi'ni uygulamaları gerekmektedir. Tıbbi cihaz sektöründe faaliyet gösteren firmaların da aynı şekilde ISO 13485 Tıbbi Cihaz Yönetim Sistemi'ni uyguladıkları takdirde kurumsal sürdürülebilirlik performansını uzun vadede artırdığını söyleyebiliriz.

## Kurumsal Sürdürülebilirlik için Yönetim Sistemlerinin Önemi

Eğitim kuruluşları için ISO 21001 ve turizm hizmetleri için ISO 22483 standardı çerçevesinde kurulmuş yönetim sistemleri firmaların sürdürülebilirliğine önemli katkılar sunar.

Yönetim sistemlerinin kurumsal sürdürülebilirlik açısından şirketlere ve dolayısıyla paydaşlarına sağladığı bir diğer önemli fayda da şeffaflık ve hesap verebilirliktir. ISO'nun geliştirdiği yönetim sistemlerini uygulayan firmalar iç ve dış süreçlerinde daha şeffaf olabilir; müşterilerine, yatırımcılarına, tedarikçilerine, çalışanlarına karşı şeffaf bir tutum sergileyebilir. Böylelikle paydaş beklentilerini daha etkili bir şekilde karşılayabilir. Paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurabilen şirketler piyasada rekabet avantajını elde edebilir ve müşteri portföyünü genişleterek satış hacmini artırabilir. Finansal başarılar yeni yatırımların ve yeni pazarların kapısını açtığından şirketler sürdürülebilir şekilde büyümeye devam eder.

Birleşmiş Milletlerin 2030'da gerçekleştirmek üzere belirlediği 17 sürdürülebilir kalkınma hedefinin başarıya ulaşmasında kurumlara çok önemli sorumluluklar düşmektedir. Şirketlerin aldığı her kararın, uyguladığı her politikanın ve hayata geçirdiği her planın bu hedeflerin biriyle veya birkaçıyla doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Eskiden finansal kârlılık şirketlerin ayakta kalması için yeterli olurken günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk farkındalığı yüksek şirketlerin pazarda farklılaşabildiğini ve rakiplerinin önüne geçebildiğini söyleyebiliriz. Bu başarının elde edilmesinde ISO yönetim sistemlerinin etkisi çok büyüktür. Bu sistemlerin her biri sürdürülebilirlikle ilgili uluslararası ilkeler ve yöntemler referans alınarak hazırlanmaktadır. Kapsamı ve etkisi itibarıyla sürdürülebilirlikle bağdaşmayan sistemler de güncellenmektedir. Dolayısıyla, her bir şirketin faaliyetlerini ilgilendiren konularla ilgili yönetim sistemlerini kurmaları, denetlemeleri ve bağımsız kuruluşlarla doğrulamaları gerekmektedir.

# Lerzan Erkan

İnsan Kaynakları Profesyoneli



## Mobbing (Psikolojik Taciz): Yolun Sonu mu? -2

Mobbing (psikolojik taciz) konusundaki ikinci yazımla tekrar merhaba.

Temmuz sayısındaki ilk yazımda mobbing (psikolojik taciz) nedir ne değildir sorusunu cevaplamaya çalışmıştım. Bu yazımda sonuçları ve nasıl önlenabilir konusundaki görüşlerimi paylaşmak istiyorum.



## Mobbing (Psikolojik Taciz): Yolun sonu mu? -2

Şirketlerin bütününde moral, motivasyon, verimlilik, iş tatmini, çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen mobbing, ciddi ve zararlı etkilere yol açıyor her geçen gün. Peki mobbingi önlemek için ne yapılmalı? İki boyutu içeriyor cevap; şirketler ve çalışanlar.

Öncelikle şirketler ne yapmalı?

- İşyerinde mobbing unsurlarının ortaya çıkması halinde, konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve kurumsal yapılarını bu tür uygulamalara karşı koruma altına almalıdır. Bu sayede marka değerleri ve **itibarları** zarara uğramamış olur.
- İşyerlerinde mobbingi önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında "**gizliliğin korunmasına**" özel hassasiyet gösterilmelidir.
- İşyerinde **psikososyal risk etmenlerinden** biri olan mobbingin önlenmesi konusunda işyeri hekimleri ve endüstri psikologlarının ortaklaşa çalışarak sunacakları çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- **Etik Kurul** oluşturarak, işyerinde psikolojik taciz politikaları geliştirmeli ve **sistemin sürdürülebilirliğini** her durumda sağlamalıdır.
- Mobbing konusunda farkındalık arttırmak için **çalışanlarına yönelik eğitim ve bilgilendirme** çalışmaları yapılmalıdır.
- Mobbing şikâyetlerini dikkate almalı, **adil ve şeffaf çözüm yolları** geliştirmelidir.

Peki çalışanlar ne yapmalı?

- Mobbinge uğrayan çalışan, öncelikle içinde bulunduğu durumu sağlıklı bir şekilde değerlendirmelidir. **Hangi davranış mobbing sorusunun cevabını objektif olarak** vermelidir.



## Mobbing (Psikolojik Taciz): Yolun sonu mu? -2

- Çalışan, öncelikle **çatışmadan kaçınmalı**, sakin ve soğukkanlı olmaya gayret göstermelidir.
- Mobbing üst yönetim tarafından yapılmıyorsa, konuyu **üst yönetime uygun bir dille/araçla** iletmelidir.
- Mobbinge uğradığını kanıtlayacak **yazışma, not, mesaj, e-posta vb.. belgeleri** saklamalıdır.
- İhtiyaç duyduğunda **tıbbi ve hukuki** destek almalıdır.
- Çalıştığı kurumun varsa Etik Kurul ve buna ilişkin etik kodları, gerekli başvuruyu yapmalı ve konunun çözülmesi için **çözüm mekanizmalarını** kullanmalıdır.
- ALO 170 hattını arayarak uğradığı davranışlar/tutumlar konusunda şikayette bulunabilir.
- İşyerinde mobbinge maruz kalan çalışan, sorunu işyerinde çözemediği takdirde konuyu **yargıya taşımalıdır**.

Çalışanın mobbingi yargıya taşıması konusunda ülkemizdeki durum nedir diye sorabiliriz. Burada iki önemli nokta var. Birincisi hukukumuzda mobbing nerede tanımlı? Hukukçu büyüklerimiz bu cevaba hemen Türk Borçlar Kanunu m.417 diyeceğini biliyorum. Ne diyor Borçlar Kanunumuzun **İşçinin Kişiliğinin Korunması** başlıklı 417.maddesi: *İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.*

## Mobbing (Psikolojik Taciz): Yolun sonu mu? -2

Bu maddeden de anlaşılacağı üzere, işverenin en önemli yükümlülüğü çalışanların kişiliğinin korunması için her türlü önlemi almasıdır. Peki hukukun en önemli yükümlülük olarak altını çizdiği kişiliğin korunmasında neden işverenler yukarıda da saydığım temel konularda yol kat edemiyor ve mobbing nedeniyle mağduriyetler neden son derece fazla? Bunun cevabı hukukta aslında. Mobbingin ispatının zor olması ve gerekli alt yapıyı oluşturan mekanizmaların azlığı.

Mobbingi ispat etmek konusunda hukukumuzda son dönemde alınan bir yargı kararı bu konudaki bariz zorluğu yumuşattı aslında. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 15.12.2020 tarih ve E. 2016/36185, K. 2020/18583 sayılı kararında; *"...hukuk yargılamasında ve özellikle de mobbinge dayanan iddialarda yüzde yüzlük bir ispatın aranmadığı, şüpheden uzak delil aramanın ceza yargılamasına ait olduğu, özel hukuk ve iş hukuku yargılamasında **vicdani kanaatin oluşmasına yetecek kadar bir ispatın yeterli olduğu, taraflarca ileri sürülen delillerin sıhhat ve kuvvetinde tereddüt edilmesi halinde işçi lehine yorum ilkesinin uygulanması gerektiği**, mobbing gibi diğer dava türlerine göre ispat nispeten daha zor olan bir konuda **kesin ve mutlak bir ispatın aranmayacağı**, iş ilişkisinin niteliğinden kaynaklı olarak ispat açısından dezavantajlı konumda olan işçi lehine ispat kolaylığı göstermenin hakkaniyet ve adalete daha uygun olacağı kanaat ve sonucuna varılmıştır. Sonuç: Temyiz olunan Bölge Adliye Mahkemesi kararının, yukarıda yazılı sebepten dolayı BOZULMASINA, dosyanın kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, peşin alınan temyiz karar harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 15.12.2020 tarihinde oybirliğiyle karar verildi."* diyerek **vicdani kanaatin oluşmasına yetecek kadar bir ispatın yeterli olduğu ve işçi lehine yorum ilkesinin** altını çizdi. Bu kararın çalışanların başvuracağı yargı yolunda önemli bir adım olduğunu düşünüyorum.

İkinci önemli nokta da mobbing konulu davaların uzun sürede sonuçlanması. Dava sürecinin uzunluğu yüzünden çoğu mobbing mağduru, ya baştan hiç hukuki süreç başlatmadan istifa ederek çalıştığı...

## Mobbing (Psikolojik Taciz): Yolun sonu mu? -2

...işyerinden ayrılıyor ya da dava açsa bile bir süre sonra uğraşmaktan vazgeçiyor, davasını takip etmiyor, sonuçlanması için çaba göstermiyor.

Tüm bunları değerlendirdiğimizde; hukuki açıdan genel hükümler bu mağduriyetlerin giderilmesinde veya önlenmesinde yetersiz kalıyor. Caydırıcılık ve tazmin açısından İş Kanunu'na bu duruma özel tazminat ve hakların yer aldığı aynı zamanda ispat şeklini de belirtir bir madde eklenmesi ve yine Ceza Kanununda da mobbinge özel bir suç türü düzenlemesi yapılması son derece yerinde olacaktır diye düşünüyorum. İnsan kaynakları alanında çalışan bir uzman olarak, insan kaynakları çalışanları mobbing konusunda ne yapmalı hangi önlemleri almalı/aldırmalı sorusunu hem kendime hem de meslektaşlarıma sormak istiyorum. Cevabını birlikte düşünmemiz ve çözüm noktasında objektif olmamız zorunlu diye belirtmek isterim. Ben **“insan” odaklı sistemler kurmak** ve bunun her durumda sürdürülebilir olması için çok çaba göstermemiz gerektiğine inanıyorum. Mobbing önlenabilir, eğer gerçek mana da objektif olunur ve istenirse...

Sevgi ve sağlıkla,

Lerzan Erkan



# Mustafa Kara

Yalın Değişim ve Dönüşüm Uzmanı

## ASAKAI (Ayaküstü Toplantı)

Japonca'da sabah açılan köylü pazarı anlamına gelen Asakai, bir işletmede tüm bölüm temsilcilerinin, üretim sahasında (Gemba), belirli bir format dahilinde ve genellikle görsel yönü ağır basan bir pano önünde, günlük ISG, Kalite, Üretim, Sevkiyat, Bakım, Çevre vb. konularını görüştüğü iletişim toplantısıdır.



## ASAKAI (Ayaküstü Toplantı)

Teknik olarak, bir önceki günün tüm yönleri ile değerlendirildiği, aksiyon planlarının sorgulandığı iletişim toplantıdır. Ekseriyetle 09:00 – 09:10 arası yapılan bu toplantılar, fabrikanın uygun bir yerinde ayakta ve tam konsantrasyon ile yapılmalıdır.

Hiç kimsenin herhangi bir mazeret üretmeksizin, zamanında katılımı son derece önemlidir. Fabrikada o gün için bu toplantıya katılımdan daha önemli bir aktivitenin olmadığı hatırlanmalı ve yönetim tarafından bu konuda asla taviz verilmemelidir.

Toplantı esnasında alınması kararlaştırılan aksiyonlar mutlaka aksiyon listesine, sorumlu kişi temrin tarihi ile yazılmalı ve her gün toplantı sonunda mutlaka günü gelen aksiyonların sonuçları sorgulanmalıdır.

İnsan+Yönetim	G / Güvenlik	K / Kalite	M / Maliyet + V	S / Süre - Hız
Yalın Takım Organizasyonu Yönetim Semaası "Etkinlikli Takım Sinyalleri"	İS GÜVENLİĞİ "0" KAZAN Kazandı Geçen Gün Sayısı, RMAI ve MRPK İzleme	Müşteri Şikayeti "K" Kazandı Şikayet Geçen Gün Sayısı	URBİTİM HEDİ "Sabit İmalat ve İmalat Sabit İmalat Üretim Miktarı"	
Yalın Takım Hat ve Hürce Yerleşim Planı "Mikro ve Hürce Üstü"	İS GÜVENLİĞİ "Hesaplı Üretim"	İÇ İYİM İmalat Üretim Miktarı	URBİTİM HEDİ "Sabit İmalat AQMA KAZANMA Sayısı Miktarı"	
Yalın Takım Üyeleri Çoklu Bölgeli Matris "Beceri Değerlendirme Formu"	İS GÜVENLİĞİ "0" Güvenliği / 0 0 0 Devriye Formu"	Hat ve Hürce HATA Farklı "0" Olmak İhtimali Miktarı	SETUP Kapandı Kayıplar Oranı "0" Olmak İhtimali Miktarı	
Yalın Takım Üyeleri Yetenek Geliştirme Etkinliği "Standart İS, İtak Nokta ve İtak Yetenek"	STANDART KAZANLAR İzleme İhtimali ve Olmak İhtimali Miktarlar	HEDEFLERE ULAŞMA Yolları "A3 Stratejik Hedefler Planı"		
Çalışanlar ÖNEMİ Etkin Hedefler Doğum Günleri, Matris ve Ayın İhtimali	YARATICI KAZAN ÖNEMİ İzleme İhtimali ve Olacak ÖNEMİ	Günlük / Haftalık Değerlendirme "POCA" / Aksiyon İzleme Formu / Etkin Günlük	HEDEFLERE ULAŞMA Yolları "A3 Stratejik Hedefler Planı"	HEDEFLERE ULAŞMA Yolları "A3 Stratejik Hedefler Planı"
Çalışanlar Serbest KURSU	Takım Üyeleri Devam Etmezlik Gelişim			

## ASAKAI (Ayaküstü Toplantı)

Asakai toplantılarının bir diğer önemli özelliği, bu toplantıların üretim alanında (Gemba) olmasıdır.

Bu sayede, mavi yaka tarafından göz ucu ile takip edilen toplantıya, gerektiği durumlarda ilgili mavi çalışan kolaylıkla dâhil edilebilir. İletişimin maksimize edilmesi, haberdar olmanın gücü ve ekip üyelerine saygı bu toplantıların temelini teşkil eder.

Konforlu toplantı alanlarında uzun uzadıya yapılan ve o an için birçok gereksiz konunun da konuşulmak zorunda kalındığı klasik yöntem yerine bu yöntemin getirisi çok daha fazladır. Asakai toplantıları genel olarak SQCDM formatında izlenir. Her kısım için ilgili KPI'lar sorgulanır ve aksiyon plan tablosuna ilgili sorumlular ile terminleri belirtilerek yazılır. Termin tarihi gelen aksiyon, Asakai toplantısında sorgulanır.

## ASAKAI (Ayaküstü Toplantı)

### S Q C D M S:İŞ GÜVENLİĞİ

(S)afety: Bir işletmedeki en öncelikli konuların başında işçi sağlığı ve güvenliği konusu gelmektedir. İşletme yöneticileri, çalışanların evlerine gerek bedensel gerekse psikolojik olarak sağlıklı bir şekilde dönmelerini sağlayacak ortamı tesis etmekten sorumludurlar. Asakai toplantılarında ilk önce Safety konusunun konuşulmasının asıl amacı, işletmenin her şeyden daha fazla çalışanlarına önem verdiğinin bir göstergesidir.

### S Q C D M Q:KALİTE

(Q)uality: İkinci öncelikli konu ise kalite konusudur. Bir çok yerde rastladığım majör hatalardan birisi, işletmelerin genelde performans (output) konusuna kaliteden daha öncelik vermesidir ki bu durum operasyonel mükemmelliğe ulaşılabilmesinde en büyük engellerden biridir. Eğer birincil hedef olarak üretim adetleri ve performans verilir ise üretim doğal olarak performansa odaklanacak ve kalitesizlik maliyeti artacaktır.

Müşteriden şikayet var mı?

Şikayet konusu, iade kadar elzem olmasa da, son derece önemlidir. Müşteriye ürün geç, yanlış ya da eksik gitmiş olabilir. Müşteri üründen tam beklediği performansı alamamış olabilir. İade konusunda olduğu gibi bu konu da son derece itina ile irdelenmelidir.

## ASAKAI (Ayaküstü Toplantı)

**S Q C D M**

**C:PERFORMANS-MALİYET**

(C)ost: Bir çok yerde ilk olarak sorgulanan, «*ne kadar ürettiniz?*» sorusudur ve bu Asakai'de üçüncü sıradadır. Bunun nedeni çok basittir, önce çalışanlarımız, sonra müşterimiz ve en sonunda da işletme, yani patronumuz, gelmektedir. Maalesef öncelik bu şekilde olmalıdır. Memnun çalışan, memnun müşteriyi ve memnun işvereni beraberinde getirecektir.

**S Q C D M**

**D:TESLİMAT**

(D)elivery: Hız, artık en öneki rekabet araçlarını başında gelmektedir. Hemen herkesin, standart ürünleri uygun maliyete yapabildiği ortamda fark oluşturup, rekabetçi olabilmek için eksiksiz ve zamanında teslimat gereklidir.

Kısaca OTIF (On Time In Full) diye adlandırılan gösterge bu aşamada sorgulanmalıdır.

**S Q C D M**

**M:İNSAN**

(M)orale: Bölüm çalışanlarının yaptıkları kaizenler, öneriler ve devamsızlıklar gözden geçirilir. Başarı gösteren çalışanların isimleri incelenir. Bir sistematik dahilinde ve kayıt altına alınarak gerçekleştirilecek bu toplantıların etkinliği ve vazgeçilmezliği çok daha iyi anlaşılacaktır. Yeni sayımızda görüşmek üzere...





# Muhammet Ali Ağırbaş

Proje Mühendisi

## Sosyal Uygunluk Denetimleri

Sosyal uygunluk kavramının ortaya çıkışında, markaların prestij kaybı yaşama kaygıları olduğunu görürüz.

### Peki Neden?

1990'lı yıllara bakıldığında, X firması için ciddi oranda bir haber furyası vardır. Firmanın tedarikçilerinden birinde çok uzun saatler boyunca çalışılan, asgari ücret altında ödeme yapılan çalışanları, medya ortaya çıkarmaya başlamış ve bakanlık tarafından dikkat çeken bu tedarikçi firmaya yüksek cezalar kesilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte X firması ilk kez tedarikçilerin nasıl çalışması gerektiği üzerine bir rehber hazırlayıp markalar arasında bu rehberin yaygınlaşmasına aracı olmuştur.

Aynı yıllara tekrar bakıldığında Y firması, üretimin herhangi bir aşamasında çocuk işçi çalıştırmadıklarına dair basına bir açıklaması yapmıştır. İşin arka tarafına bakıldığında ise, firmada çalışan çocuk işçi sayısının bir hayli fazla olduğu ortaya çıkarken, insanlar bunu öğrendikten sonra firmaya tepki göstermeye başlamışlardır.

Bunun gibi birçok olayın önlenmesi adına firmalar kendi içlerinde çalışmalar yapmaya, bir sosyal yönetim sistemi kurmaya, çalışanların doğru koşullarda hayatlarını sürdürmelerini planlamaya ve standartları oluşturmaya başlamışlardır, birbirlerine ise bu standartları uygulamaya çalışmışlardır.

## Sosyal Uygunluk Denetimleri

Sosyal uygunluk kavramını daha iyi anlamak ve içselleştirebilmek için Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramlarının bilinmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Bu iki kavrama bakıldığında; *Geniş anlamıyla sosyal sorumluluk*, kuruluşların alacakları kararların kamu üzerinde nasıl bir etki yaratacağını ve oluşabilecek tüm sosyal etkilerin değerlendirilmesini öncelediğini görürüz. *Kurumsal sosyal sorumluluk* ise; şirketler tarafından yürütülen ve kâr elde etme amacı taşıyan operasyonların etkilediği tüm toplumsal unsurlara zarar verilmemesi ya da katkı sağlanması anlayışı ile kâr amacı olmadan yürütülen bütün etkinlikler olarak ifade edilebilir.

*"Kurumsal Sosyal Sorumluluk, bir şirketin sosyal olarak kendisine, paydaşlarına ve kamuya hesap verebilir olmasını sağlayan, kendi kendini düzenleyen bir iş modelidir."*

Sosyal uygunluk, bir şirketin tüm değer zincirinde, çevreye, insan haklarına ve etik kurallara her açıdan uyum sağladığının bir göstergesidir. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğin en önemli bileşenlerinden biri olan sosyal uygunluk, şirketlerin marka değerini koruması için en kritik faktörlerden biridir. Büyüklüğü ya da sektörü fark etmeksizin her kuruluşun, çevre ve içinde yaşadığı toplum dahil olmak üzere bütün paydaşlarına karşı sahip olduğu sorumluluklar mevcuttur. Bu sorumluluğu yerine getirdiği ölçüde sosyal uygunluk kriterlerini karşıladığını söylemek mümkündür.

### **Sosyal Uygunluk Kriterleri ve Denetimleri**

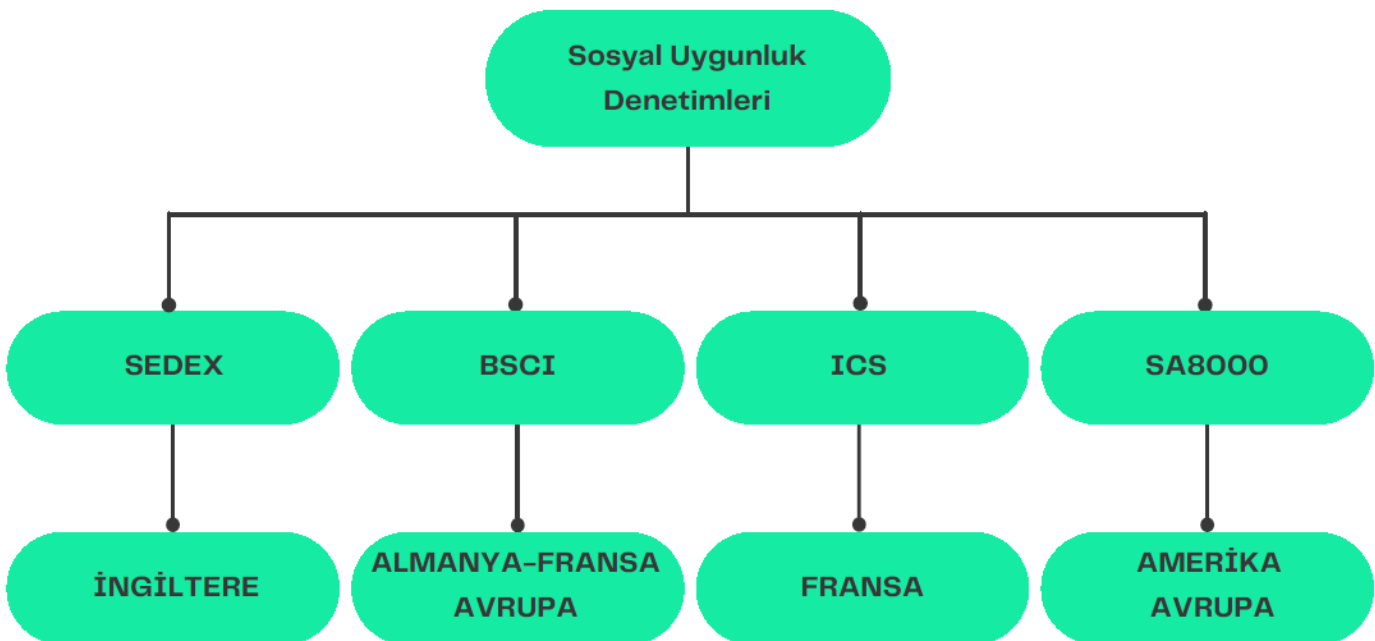
İlk başta soyut bir kavram gibi dursa da sosyal uygunluk, günümüzde ölçülebilir, yönetilebilir ve geliştirilebilir bir metodolojidir. Tüm dünyada çeşitli sosyal uygunluk denetim metodolojileri geliştirilmiştir. Etik denetimler olarak da adlandırılan bu denetimler ile bir kuruluşun sosyal uygunluğunu derinlemesine analiz etmek mümkündür. Özellikle büyük markalar, çalışacağı tedarikçileri bu denetimlerden geçen firmalar arasından tercih etmektedir.

# Sosyal Uygunluk Denetimleri

## Sosyal Uygunluk Denetimlerinin Önemi?

Sosyal uygunluk sistemleri, sadece sürdürülebilir yönetim sistemlerine değil aynı zamanda sürdürülebilir bir hayata da katkı sağlamak için çok önemlidir. Günümüzde global ve yerel markalar, sosyal uygunluk standart denetimlerini tedarik zincirlerinde yer alan tüm organizasyonlar için uygulamak ve kontrol etmek istemektedirler. Bunun nedeni, markaların itibar yönetiminin tüm tedarik zincirini kapsamışından kaynaklanmaktadır. Örneğin, ünlü bir markanın tedarik zincirinde, herhangi bir ülkede yaptırdığı fabrika veya fason işletmesinde çocuk işçi kullanıyor olması o markanın tüketiciler, hissedarlar, kamuoyu, sivil toplum kuruluşları, rakipleri kısacası tüm paydaşları neslinde itibar kaybetmesine ve bununla birlikte doğrudan veya dolaylı yoldan maddi kayba sebep olabilir. Sosyal uygunluk denetimlerinin her birinin amacı özünde aynıdır. Firmalardaki çalışma koşullarının yerel yasal gereklilikler, müşteri beklentileri ve endüstriyel iyi uygulamalar doğrultusunda değerlendirilip ilgili taraflara raporlandığı denetimlerdir.

Bunlardan en önemlileri tablodaki gibidir;



# Sosyal Uygunluk Denetimleri

## SEDEX

Tedarikçilerin etik verilerini paylaşabilmesine olanak tanıyan SEDEX, merkezi İngiltere'nin başkenti Londra'da bulunan kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Günümüzde 150'den fazla ülkede 50 binden fazla üyesi bulunan bu küresel organizasyon, tedarik zincirlerinden sorumlu kaynak verilerini paylaşmak için dünyanın en büyük işbirlikçi platformlarından birine ev sahipliği yapmaktadır.

Bugün on binlerce şirketin işçi hakları, sağlık ve güvenlik, çevre ve iş etiği konusundaki performanslarını yönetmek için kullandığı SEDEX, hizmetleri ile üyelere birçok farklı veri, standart ve sertifikasyonu bir araya getirme, bilgili ve etkin iş kararları alma ve değer zincirleri arasında sürekli iyileştirmeyi sağlama imkânı vermektedir. SEDEX denetimleri genellikle 3-4 haftalık, yarı haberli, 3. taraf bağımsız denetim olarak gerçekleştirilmektedir. ETI kriterlerine ve yerel kanunlara göre değerlendirilen işletmeye detaylı rapor ve düzeltme planı verilmektedir. Geçerliliği 12 aydır. SEDEX Denetimleri İngiltere başta olmak üzere, bazı Avrupa markaları tarafından kabul gören bir denetim türüdür.

## ETI Kuralları

Ethical Trading Initiative (Etik Ticaret Girişimi) dünya çapındaki işçi haklarını destekleyen şirketler, sendikalar ve STK'ların, çalışanların yaşamlarında bir fark yaratmak için kolektif eylemin gücüne inanan küçük bir vizyonerler grubu tarafından 1998 yılında kuruldu. Tüm işçilerin sömürü ve ayrımcılıktan kurtulduğu; özgürlük, güvenlik ve eşitlik şartlarından yararlandığı bir dünya hedeflemektedir.

Etik Ticaret Girişiminin denetimlerinde temel aldığı kriterler aşağıdaki gibidir:

# Sosyal Uygunluk Denetimleri

- 1 Çalışanlar Özgür İradeleri Doğrultusunda Seçilir
- 2 Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Yapma Hakkı Tanınır
- 3 Çalışma Şartları Güvenli ve Sağlıklı Olmalıdır
- 4 Çocuk İşgücü Kullanılmaz
- 5 Geçinmeye Yetecek Seviyede Maaş Ödemesi Yapılır
- 6 Çalışma Saatleri Fazla Olmamalıdır
- 7 Hiçbir ayrımcılık Uygulanmaz
- 8 Düzenli İstihdam Sağlanır
- 9 Çok Yıpratıcı veya İnsanlık Dışı Hiçbir Uygulamaya Müsaade Edilmez

# Sosyal Uygunluk Denetimleri

## amfori BSCI

Açılımı BUSINESS SOCIAL COMPLIANCE INITIATIVE (Ticari Sosyal Uygunluk Girişimi) olan dünya çapında firmaların dahil olduğu çalışma koşullarını geliştirme odaklı ticari temelli bir girişimdir.

Üretici veya tedarikçi ülkelerde sosyal standartları ve performansları izlemek için oluşturulmuş olup standartlaştırılmış bir Avrupa yaklaşımıdır. Bu girişim tedarikçilerin sosyal performansının sürekli artırılmasını, dünya çapında fabrikalardaki çalışma koşullarının iyileştirilmesini hedefler.

Oluşturulan BSCI kapsam çalışmaları 2004 yılında tamamlanmış olup sistem o zamandan beri dünya genelinde uygulanmaya başlamıştır. Çok hızlı bir büyüme gerçekleştiren BSCI kapsamına, 2011 yılında, sürdürülebilirlik dahil edilmiş ve daha güçlü bir organizasyon yapısı benimsenmiştir. 2014 yılında ise amfori BSCI, tedarik zincirinde çevresel performansı geliştirmeye kararlı olan şirketleri desteklemek üzere BEPI Amfori İş Çevresel Performans İnisiyatifi'ni oluşturulmuştur.

Amfori denetimi, işletmenin hali hazırda çalıştığı veya çalışmayı planladığı bir marka tarafından sistem üzerine atanması ile başlar. Seçilen 3. taraf bağımsız denetim firmasına gider ve denetim firması işletme ile iletişime geçer. Amfori Denetimleri genellikle 3-4 haftalık yarı haberli 3. taraf Denetimler olarak gerçekleştirilmektedir. Yukarıda bahsi geçen Amfori kriterlerine ve yerel kanunlara göre değerlendirilen işletmeye, detaylı bir rapor ve düzeltme planı verilir. Aynı zamanda denetim sonunda işletme bölümlere özel alınan notların sonucu olarak, aşağıdaki gibi kategorize edilmektedir:

A-Seçkin

D-Yetersiz

B-İyi

E-Kabul Edilemez

C-Kabul Edilebilir

F-Sıfır Tolerans Geçerlilik Süreleri

**A ve B de 2 yıl, C'de ise 1 yıldır**

# Sosyal Uygunluk Denetimleri

## amfori BSCI Davranış Kuralları



Örgütlenme Özgürlüğü ve  
Toplu Sözleşme Hakları



Adil Ücret



İş Sağlığı ve Güvenliği



Genç İşçiler için Özel  
Koruma



Borçların İş Gücü ile  
Ödenmesinin Önlenmesi



Etik İş Davranışı



Ayrımcılık Yapılmaması



İnsana Yakışır Çalışma  
Saatleri



Çocuk İşçiliğini Önleme



Güvencesiz Çalışmayı  
Önleme



Çevrenin Korunması

## amfori BSCI Yaklaşımı



Kuralların Gözetilmesi



Tedarikzinciri Yönetimi ve  
Kademeli Etki



Çalışanların Dahil Edilmesi  
ve Korunması



Şikayet Mekanizması

# Sosyal Uygunluk Denetimleri

## SA8000

SA8000 Standardı, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, ILO sözleşmeleri ve ulusal yasalar da dahil olmak üzere uluslararası kabul görmüş insana yakışır iş standartlarına dayanmaktadır. SA8000, sosyal performansa bir yönetim sistemleri yaklaşımı uygular ve kontrol listesi tarzı denetime değil, sürekli iyileştirmeye vurgu yapar.

SA 8000 belgelendirmesi zorunlu ve çocuk işgücü, iş sağlığı ve güvenliği, örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık, ayrımcılık, disiplin uygulamaları, çalışma saatleri, ücretler ve yönetim sistemleri dahil sorunları ele almaktadır.

## İş Verenlere Sağlayacağı Fayda

SA8000 sertifikalı kuruluşlar, aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli olumlu iş etkileri yaşar:

- Kuruluş genelinde iş akışlarını iyileştiren ve sonuç olarak daha etkili yönetim sistemleri kurmasına olanak sağlar.
  - İyileştirilmiş kalite ve üretkenlik,
  - Daha iyi tehlike ve risk algılama,
  - Artırılmış tedarik zinciri kontrolü,
  - Daha yüksek çalışan tutma,
- Gelişmiş itibar, küresel alıcılara hitap etme ve devlet ihalelerinde tercihli statü sağlar.

## Çalışanlara Sağlayacağı Fayda

SA8000 sertifikasını elde etmek amacıyla bir kuruluşun, işçi güvenliği ve refahı için bir standardı karşıladığını göstermesi gerekir. SA8000 sertifikalı kuruluşların çalışanlarına sağladığı faydalar şunlardır:

- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları,
- Adil Ücretlendirme,



## Sosyal Uygunluk Denetimleri

- Örgütlenme hakları ve fırsatları konusunda artan farkındalık,
- Yönetimle daha iyi ilişkiler ve işyerinde karar vermede daha fazla söz hakkı,

### Markalara Sağlayacağı Fayda

Birinci veya ikinci taraf sosyal denetim deneyimi yerine SA8000 sertifikasını kabul eden markalar şunlardan yararlanır:

- SA8000'in kapsamlı sosyal uygunluk programı,
- Kalite güvencesi için üçüncü taraf gözetimi,
- Sosyal uygunluk programının tedarikçi sahipliği,
- Şirket davranış kuralları denetimleri için artık gerekli olmadığından, kapasite geliştirme ve diğer sosyal programlar için daha fazla kaynak,

### Sonuç Olarak

Bu denetimler firma açısından bakıldığında; müşteri profilinin genişlemesini, markanın değerini, itibarını, çalışanların mutluluğunu, karlılığın artmasını, üretim verimliliğinin artmasını, kanunlara uyumu, güvenli bir çalışma ortamının oluşmasına fayda sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanlar açısından da bakıldığında güvenli iş ortamında, adil bir ücret ile etik iş çerçevesinde çalışmayı sağlamaktadır.

# Bensu Müldür

Proje Mühendisi



## %1 Daha İyiyeye Koşanlara Kitap Önerisi: Atomik Alışkanlıklar

2016 yılında The Cut dergisinde yayınlanan makalesinde Melissa Dahl şöyle diyor: “Herkesin ihtiyaç duyduğu tek motivasyon tavsiyesi şudur: Bir işi gerçekten yapabilmek için o işi yapmak istemek zorunda değilsiniz.” Uzun vadede hayatlarımızın kalitesi motivasyonumuza değil, alışkanlıklarımızın kalitesine bağlıdır. Bu yüzden kendi irademizi güçlendirmeye çalışmak yerine, güvenilir sistemler yaratıp bu sistemleri geliştirdiğimizde motivasyon konusunda endişelenmemize gerek kalmıyor.

Bu kitapla tanıştığımda, tenis oynama alışkanlığı kazanmaya çalışıyordum. Tek başıma öğrenmem gerekiyordu ve üstelik çok yoğun olarak tanımladığım bir iş/okul ve özel hayatım vardı. Belki de bunlar benim bahanelerimdi. Kitapta yer alan bilimsel olarak açıklanmış her metodu bu süreçte kendi hayatıma uyguladım. Hayatımda yaptığım birkaç küçük değişiklik sonrasında her sabah saat 6’da kalkıp işe gitmeden önce tenis oynamaya gidiyordum ve bunu uzun bir süre sürdürebildim. Atomik alışkanlıklar işte tam da bu anlama geliyordu, “küçük değişiklikler, azımsanmayacak sonuçlar”

“Bütün büyük şeyler küçük başlangıçlardan gelir. Her alışkanlığın tohumu tek, küçük bir karardır. Ancak bu karar tekrarlandıkça, bir alışkanlık filizlenir ve güçlenir. Kökler yerleşir ve dallar büyür. Kötü bir alışkanlığı kırma görevi, içimizdeki güçlü bir meşe ağacını kökünden sökmek gibidir.

## %1 Daha İyiyeye Koşanlara Kitap Önerisi: Atomik Alışkanlıklar

Ve iyi bir alışkanlık oluşturma görevi, her seferinde bir gün narin bir çiçek yetiştirmeye benzer.”

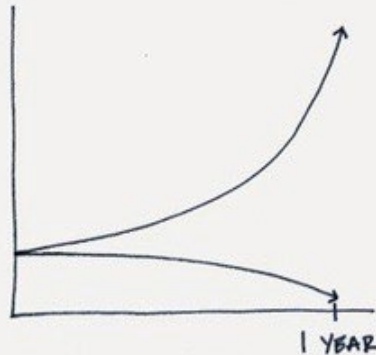
Çok büyük başarıların büyük eylemler gerektirdiği düşüncesi hepimizi ikna etmiştir. Dünyayı sarsan önemli bir buluş yapmak, bir kitap yazmak, kilo vermek uzun uğraşlar sonucu oluşur ve bu süreçte yapılan ufak olarak nitelendirdiğimiz eylemleri küçümseriz.

Küçük bir iyileştirmenin zamanla yaratabileceği fark oldukça şaşırtıcıdır. Matematik ise şu şekildedir: Bir yıl boyunca her gün yüzde 1 daha iyi olabilirsiniz, işiniz bittiğinde otuz yedi kat daha iyi olacaksınız. Tersine, bir yıl boyunca her gün yüzde 1 daha kötüye giderseniz, neredeyse sıfıra düşersiniz. Küçük bir kazanç veya küçük bir aksilik olarak başlayan şey, çok daha fazlasını biriktirir.

### THE POWER OF TINY GAINS

$$1\% \text{ BETTER EVERYDAY} \quad 1.01^{365} = 37.78$$

$$1\% \text{ WORSE EVERYDAY} \quad 0.99^{365} = 0.03$$



JAMESCLEAR.COM

## %1 Daha İyiye Koşanlara Kitap Önerisi: Atomik Alışkanlıklar

%1 daha iyi veya %1 daha kötü bir seçim yapmak şu anda önemsiz görünüyor, ancak bir ömür boyunca bu seçimler kim olduğunuz ve kim olabileceğiniz arasındaki farkı belirler. Bu yüzden küçük gibi görünse de alışkanlıklar oluşturmak için yapabileceğimiz davranış değişiklikleri bir yılın sonunda çok anlamlı olabilir.

### **Dört Davranış Değişikliği Yasası**

Alışkanlıklarımızı hayatımızdaki sistemler şekillendirir. İyi alışkanlıklar yaratmanın ve kötülerini aşmanın anahtarı bu sistemleri kendimize göre nasıl şekillendireceğimizle alakalıdır. Kitapta, dört davranış değişikliği yasası ile bir alışkanlık oluşturma yönteminden bahsediliyor.

- 1) Görünür Kıl
- 2) Cazip Kıl
- 3) Kolaylaştır
- 4) Tatmin Edici Kıl

### **1.Yasa “ Görünür Kıl”**

1.Davranış değişikliği yasası görünür kılmaktır. Burada yapılması gereken şey oluşturmak istenen alışkanlığı belirli bir yer ve zaman ile eşleştirmektir. İnsan beyni çevresinde gördüklerini sürekli analiz eden bir makine gibidir. Bu yüzden çevremizde gördüklerimizi alışkanlığa dönüştürmek istediğimiz davranışa göre düzenlememiz gerekir. Her alışkanlık bir ipucu ile başlar, bu ipuçlarını bulduğumuz ortamda görünür kılmamız gerekir.

### **2. Yasa “ CAZİP KIL”**

2. Davranış değişikliği yasası, cazip kılmaktır. Bir fırsat ne kadar cazipse alışkanlık oluşturu bir hal alması o kadar yüksek ihtimaldir. Alışkanlıklar dopamin kaynaklı bir geri bildirim döngüsüdür. Dopamin yükselince eyleme geçme motivasyonumuz da artar.

## %1 Daha İyiyeye Koşanlara Kitap Önerisi: Atomik Alışkanlıklar

Bizi eyleme geçiren, ödölün ele geçmesi değil, yarattığı beklentidir. Beklenti ne kadar büyükse dopamin hücumu da o kadar büyük olur. Cazip unsurları bir araya toplama yöntemi, alışkanlıklarınızı daha cazip kılmamanın yollarından biridir. Strateji, yapmak istediğiniz bir eylemi yapmanız gereken bir eylem ile eşleştirmektir.

### 3. Yasa "KOLAYLAŞTIR"

3. Davranış değişikliği yasası, kolaylaştırmaktır. İnsan davranışları en az çaba yasasına uyar. Doğal olarak en az emek gerektiren seçeneğe eğilimliyizdir. Bir alışkanlık oluşturmanın en önemli yolu, o alışkanlığı oluşturmanın mümkün olduğunca kolay olduğu bir ortam oluşturmaktır. Zahmet az olduğunda davranışlar kolaylaşır. Ortam gelecekteki eylemleri kolaylaştıracak şekilde hazır tutulmalıdır.

### 4. Yasa "TATMİN EDİCİ KIL"

4. Davranış değişikliği yasası, tatmin edici kılmaktır. Tecrübe tatmin edici olduğunda davranışı tekrarlama olasılığımız artar. İnsan beyni yakın ve hızlı ödülleri, geciken ödüllere tercih edecek şekilde gelişmiştir. Bir alışkanlığın yer etmesi için azıcık bile olsa başarılı hissetmek gerekir.

Bu yazımda benim hayatımda olumlu bir etki oluşturan, bir adım atmama ve gelişmeme sebep olan en önemlisi kişisel gelişim kitaplarından çok farklı bir yerde tuttuğum, tüm anlatılanların bilimsel gerçekliklerle kanıtlandığı "Atomik alışkanlıklar" kitabından bahsettim.

Sürekli olarak %1 daha iyi olmanın yolunu arayanlara, hep daha iyiyeye ulaşmanız dileğiyle,

Keyifli okumalar...

# Ahmet Balcı

Mali Danışman



## BEKA SORUNU MU, ZEKÂ SORUNU MU?

En baştan belirtmek isterim ki bu yazımda amacım miskal-i zerre kadar dahi olsa herhangi bir kurumu, kuruluşu veya siyasi partiyi eleştirmek değildir... Ancak son 2 yıldır ve özellikle de bu yıl çok şiddetli biçimde kendisini iyiden iyiye hissettiren bir sorunu da sizlerle paylaşmak ve şirketlerimizi bu konuda uyardırmayı kendime görev addettim.

Şahsen şu an güzel Türkiye'mizin en ufak bir beka sorunu olmadığını; bilakis başımıza olumsuz bir durum geldiğinde ilk önce "dış güçlerin" yardıma koşacağını, buna karşılık çok ciddi bir "Zekâ Sorunumuz" olduğunu düşünenlerdenim. Gelin bunun nedenini dilim döndüğünce sizlere anlatayım.

Lütfen kendinizi birkaç dakikalığına "dış güçlerin" yerine koyarak, başka bir ülke düşünün: Nüfusu 83 milyon olsun, nüfusunun çok önemli bir kısmı çalışma çağındaki gençlerden oluşsun. Bu ülkeden size gelmek isteyenlere bin bir türlü bürokrasi ve ağır masraf yarattığınız için halkının size gelemediğini ama bu ülkeye ise savaş sebebiyle diğer geri kalmış ülkelerden adeta bir Moğol istilası gibi milyonlarca eğitimsiz mültecinin sizin ülkeniz yerine bu ülkeye akın ettiğini düşünün.

Sizin ülkenizde haftalık çalışma süresi 36 saat, çalışma gün ortalaması 4,5 gün, ortalama ücretler 2.048 Eur iken bu ülkede haftalık çalışma süresi 45 saat, asgari ücretin 265 Eur civarı olduğunu düşünün. Sizin ülkenizde asgari ücret alanların oranı %2-3 arası iken, bu ülkede asgari ücret alanların oranının %50'nin üzerinde olduğunu düşünün.

## BEKA SORUNUMUZ YOK, ZEKÂ SORUNUMUZ VAR

Sizin ülkenizde insanlar 25-30 yıllık kredilerle aldığı ferah evlerde oturabilir, 1-2 yıllık maaşı ile lüks araçlara binebilirken, bu ülkede insanların adeta kümes gibi evler için 30 yıl, en boş araba için bile 20 yıl çalışmak zorunda olduğunu düşünün.

Sizin ülkenizde mühendisler 3.000 Eur ücreti beğenmezken, bu ülkede geçici temizlik görevlisi kadrolarına mühendislerin başvurduğunu düşünün. Keza market ve pazar alışverişi sizin için gayet sıradan bir olay iken bu ülkede insanların bir kg et için bile bir günden fazla çalışma zorunda kaldığını düşünün.

Sizin ülkenizde içeceğiniz bir bardak latte fiyatına, bu ülkede mükellef bir serpmeye kahvaltı yapabilme imkânınız olduğunu düşünün.

Siz dış güç olsanız 83 milyonun adeta parya gibi hizmet ettiği böyle bir ülkeyi batırmak mı isterdiniz, yoksa ucuz işgücü, ucuz üretim, ucuz tatil için mi kullanırdınız? Üstüne üstlük bu ülkenin en parlak ve istikbal vadeden beyinlerini kendi ülkenize çekebilme imkânınız da varken neden böyle bir ülkeyi yok edesiniz?!

Tarihe not düşmek için söylüyorum, Türkiye'nin en büyük sorunu ne işsizlik ne enflasyon ne de geçim sıkıntısıdır... Bunlar düzgün ve akılcı politikalarla kısa sürede üstesinden gelinebilecek meselelerdir. Daha 10 yıl öncesine kadar küçümsediğimiz Bulgarlar, bugün ucuz diye adeta Edirne'yi yağma etmeye geliyor. Keza birkaç yıl önce günlük 20 USD yevmiye ile fındık işçisi olarak getirilen Gürcüler, şimdi ucuz diye ülkemize geliyor.

Bana göre bu memleketin en temel sorunu "Zekâ Sorunudur". İstatistikleri bir kenara bırakın ve tanıdığınız şirket sahiplerine, genel müdürlere ve insan kaynakları çalışanlarına nitelikli çalışan bulma ile ilgili neler yaşadıklarını sorun, görün bakın size neler anlatacaklar.

## BEKA SORUNUMUZ YOK, ZEKÂ SORUNUMUZ VAR

Okullarda öğrenciler öğretmensizlikten ders göremezken; öğretmen adayları asgari ücretle tezgahçılık yapıyorsa, bu memlekette zekâ sorunu vardır. Mühendisler iş bulamadığı için polisliğe, bankacılığa başvuruyorsa, bu memlekette zekâ sorunu vardır. Yeni mezunların çok önemli bir kısmı mezun oldukları bölümlerden alakasız işlerde çalışıyorsa, bu memlekette zekâ sorunu vardır.

Kendi evlatlarına yedirmek varken, ülkenin en kaliteli fıncığı-fıstığı ihraç ediliyorsa, en güzel çayını ve tütününü yabancılar içiyorsa, en güzel sebze ve meyvesi sırf Dolar/Euro gelecek diye yabancılara satılıyorsa ve ülke halkı ihracat patlaması yaşadık diye bu durumla övünüyorsa, bu ülkede zekâ sorunu vardır. Almanya'da çöp toplayan, İngiltere'de şoförlük yapan bir baba, ailesiyle uçağa atlayıp harika bir tatili bu ülkede rahatlıkla yapabiliyorken, ülkenin kendi insanları memleketlerine gidecek otobüs bileti alamıyorsa, zekâ sorunu vardır.

Girin herhangi bir OSB'ye ve tabelalara bakın, her yerde "kalifiye eleman aranıyor" ilanı göreceksiniz. Dünyadaki pek çok ülke nüfusundan kalabalık üniversite mezunumuz var. Ülkede talebin çok üzerinde ve milyonlarca beyaz yakalı/önlüklü mezunumuz varken, mavi yakalı teknik personelimiz adeta karaborsaya düşmüş durumda... Köylere bakın, yaş ortalaması 50'lerde. Artık ne berberler, ne elektrikçiler, ne de oto sanayilerdeki ustalar yetiştirmek üzere çırak bulamıyor.

39 ilçesi olan İstanbul'da 14, başkenti Ankara'da 5, en büyük üçüncü şehri olan İzmir'de ise sadece 3 Fen Lisesi varken, bu ülkede en temel sorun zekâ sorunudur...

Bırakın üniversiteyi; şimdi çocuklarımız daha orta okul sıralarında yurtdışına gitmeyi hayal ederek, planlar yapmaya başlıyor. Ve bunların içerisinde en başarılı ve cevval olanları hakikaten de bunu başarıyor. Zaten gelişmiş ülkelerin de istediği tam olarak bu...



## BEKA SORUNUMUZ YOK, ZEKÂ SORUNUMUZ VAR

Evet bu gençler oralarda belki sefalet çekiyor ama, birkaç haftalığına geldikleri ülkemizde çok rahatlıkla tatil yapabiliyor; istediklerini yiyip, içebiliyor ve diledikleri yerleri gezebiliyor. Ayrıca emekli olduklarında alacakları maaşlar ile bu ülkede çok rahat geçinebileceklerini biliyorlar.

Bizim insanımız 20. yüzyılın başında yedi düvele meydan okumuş, adeta küllerinden doğmuş bir toplum. Evelallah bu zor zamanları da atlattırız, hiçbir şey için geç değil... Ancak ülke gençliğini ümitsiz bırakıp, en nitelikli evlatlarımızı yurtdışına kaptırmaya devam edersek, bunun o kadar da kolay olacağını düşünemiyorum. Ne olursa olsun zaman karamsarlık zamanı değil, daha çok çalışma ve daha fazla gayret etme zamanı, hem Atatürk gençliğine de yakışan bu değil mi?

Ahmet Balcı  
Mali Danışman  
Çaba Danışmanlık



# Sibel Taşhan Yurtseven

Dijital Yakalı Eğitimci ve Denetçi

## Gıdalarda Alerjen Yönetimi

Gıda Güvenliği yönetim sistemini işletmenizde kurmak ve uygulamak istiyorsanız, dikkat etmeniz gerekli önemli noktalardan biri de, işletmenizdeki gıda alerjen yönetimidir. İşletmeniz de uygun bir gıda alerjen yönetimi kurabilmeniz için takip etmeniz gereken adımlar bu yazı içinde detaylandırılmıştır. Gıda alerjen yönetimi sistemini kurarken uygulanacak adımlar GFSI onaylı standartlar BRCGS, IFS ve FSCC standartları dikkate alınarak hazırlanmış olup, ISO 22000 standardı uygulayıcıları da bu adımları takip ederek etkin bir gıda alerjen yönetimi sistemine sahip olabilirler.



# Gıdalarda Alerjen Yönetimi

## 1. Adım: Gıda Alerjenlerini Tanıma:

İşletmenizin bulunduğu ülkenin ya da ihracat yaptığınız ülkelerin yasaları gereği alerjenlerin neler olduğunu net olarak tanımlamanız gerekir. Ülkemizde yasalarda tanımlanmış 14 adet alerjen mevcuttur:

1. Gluten içeren tahıllar ve bunların ürünleri
2. Kabuklular ve bunların ürünleri
3. Yumurta ve yumurta ürünleri
4. Balık ve balık ürünleri
5. Süt ve süt ürünleri
6. Sert kabuklu meyveler ve ürünleri
7. Kereviz ve ürünleri
8. Hardal ve ürünleri
9. Yer fıstığı ve ürünleri
10. Soya fasulyesi ve ürünleri
11. Acı bakla ve ürünleri
12. Yumuşakça ve ürünleri
13. Susam tohumu ve ürünleri
14. Kükürt dioksit ve sülfidler

## 2. Adım: Gıda Bileşenlerinden Gelen Beklenen ve Beklenmeyen Gıda Alerjenlerinin Belirlenmesi

- Gıdanın bileşeninde,
- Gıdanın içindeki bileşenlerden birinin içeriğinde,
- Gıda katkı maddesinde,
- İşlem yardımcısında, bulunabilir.

Gıda alerjenlerinin bazı durumlarda tespiti çok kolaydır. Örneğin, süttten süt tozu elde edildiği örnekte olduğu gibi. Ama bazı durumlarda bu alerjenin tespiti zorlaşır. Örneğin jelatinin balık eti, sığır eti ya da...

## Gıdalarda Alerjen Yönetimi

...domuz etinden elde edildiğini bilmediğimiz durumlarda, nişastanın buğday mı yoksa mısır nişastası olduğunu bilmediğimiz durumlarda gıda alerjeni tespiti zorlaşır.

Ayrıca alerjenler gıda bileşenlerine,

Tarımsal kökenli hammaddelerden çapraz bulaşı,

Çapraz bulaşıya maruz kalmış hammadde kullanımı

Alerjen olan ve olmayan ürünlerin aynı hatta üretilmesi kaynaklı çapraz bulaşı,

Alerjen üretim sonrası yetersiz temizlik nedenleri ile de bulaşabilir.

Gıda bileşenlerinden gelen beklenen ve beklenmeyen gıda alerjenlerini belirlemek için;

- Tedarikçi hammadde spesifikasyonlarını detay şekilde incelemeli,
- Tedarikçiden alerjen deklarasyonlarını almalı,
- Çapraz bulaşı olup olmadığını anlamak içinde ya tedarikçiye soru listeleri göndererek detay sorgulama yapmalı ya da yerinde denetim gerçekleştirerek detayları kontrol etmelisiniz.

### 3. Adım: İşletmedeki Alerjen İçeren Maddelerin Tanımlanıp Listelenmesi

Gıda bileşenlerinden gelen gıda alerjenlerinin net olarak araştırılması ile işletme içerisinde girdiler ve işlem yardımcıları için alerjenlerinizi belirledikten sonra, bunları listeleyerek işletme dokümanı haline getirmelisiniz. Hammadde ve işlem yardımcıları spesifikasyonlarında da alerjen bilgisine net şekilde yer vermelisiniz.

Girdiler sonrasında yarı mamul ve mamul ürünleriniz için alerjenler neler olacak onları tanımlamalısınız. Yarı mamul ve mamul spesifikasyonlarında da alerjen tanımlamalarınızı netleştirmelisiniz.

## Gıdalarda Alerjen Yönetimi

### 4. Adım: İşletmede Çapraz Bulaşmanın Önlenmesi İçin Yapılması Gerekenler:

Girdilerden gelen gıda alerjen riskleri belirleyip, yarı mamul ve mamul içinde gıda alerjen risklerini netleştirdikten sonra işletme içerisinde alerjenin çapraz bulaşının engellenmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekiyor.

Bunu belirlerken aşağıdakilerle sınırlı olmamak üzere asgari olarak aşağıda ki maddeleri işletmenizde nasıl yöneteceğinizi belirlemek ve bu yönetim şeklinin detaylarını anlattığınız dokümanlarınızı oluşturmanız gerekiyor.

- Alerjenlerin depolanmasında fiziksel ayırım,
- Alerjenlerin üretiminde ve paketlenmesinde fiziksel ya da zamansal ayırım,
- Alerjen olan ve olmayan ürünlerin üretiminde geçişlerin azaltılması için üretim programı,
- Alerjen üretimde farklı ya da ilave kıyafet kullanımı,
- Alerjen işleme o alerjene özel ve tanımlı ekipman kullanımı,
- Alerjen içeren tozların hareketini engelleyecek sistemlerin oluşturulması,
- Atık ve diğer dökülen kirliliklerin kontrolü,
- Çalışan, tedarikçi ve ziyaretçilerin tüketim amaçlı gıdayı üretim alanlarına sokmalarının yasaklanması,
- Alerjen içeren reworklerin doğru yönetilmesi,
- Ürünle direk temas etme ihtimali olan makine yağlarında alerjen deklarasyonun da alınması,
- Geçici personellerde dahil olmak üzere tüm personele ve tedarikçilere alerjen farkındalık eğitimi ve işletmenin alerjen yönetimi kuralları eğitimi.

## Gıdalarda Alerjen Yönetimi

- Alerjen üretimi sonrası yapılması gereken temizliğin metodunun, geçerli kılınması ve doğrulamasının belirlenmesi
- Temizlik ekipmanlarının tanımlanması, tek kullanımı ekipman kullanımı ya da kullanılan ekipmanın etkin temizliğinin sağlanması,
- Temizliği yapılan temizlik ekipmanı için de temizlik metodunun, metodun doğrulaması ve geçerli kılınmasının yapılması gerekir.

### 5. Adım: Risk Analizinin Yapılması

HACCP Prensiplerine bağlı kalarak yaptığınız risk analizinizin içinde;

- Hammaddeden gelen gıda alerjen riskini (çapraz bulaşı riskleri de dahil),
- Tedarik zinciri boyunca olabilecek çapraz bulaşma risklerini,
- Üretimin akışındaki potansiyel çapraz bulaşma noktalarını,
- Her işlem basamağı için çapraz bulaşma noktalarını alerjen maddenin fiziksel durumunu dikkate alarak analiz etmeli,
- Çapraz bulaşma riskinin azaltılması veya önlenmesi için uygun kontrollerin tanımlanmasını.

### 6. Adım: Alerjen Bildirimi

Gıdanın içinde bulunan alerjenler, etikette yasal şartlara uygun olarak beyan edilmek zorundadır.

- Alerjenlerin etiket üzerinde bildirimi yapılırken, Yönetmeliğin EK-1'inde yer alan alerjen madde veya ürün adları açık bir şekilde kullanılarak etiketteki bileşenler listesinde belirtilir. Alerjen madde veya ürün adları, bu bilgiyi listenin geri kalan bölümünden açıkça ayıran bir yazı dizgisi vasıtasıyla (örneğin punto, stil veya arka plan rengi aracılığı ile) vurgulanır.

## Gıdalarda Alerjen Yönetimi

- Bileşen listesi bulundurma zorunluluğu bulunmayan gıdalarda alerji veya intoleransa yol açan madde veya ürün "... içerir" şeklinde belirtilmelidir.
- Gıdanın adı, alerji veya intoleransa yol açan madde ve ürüne açıkça atıfta bulunuyorsa, yani gıdanın kendisi alerjen ise, ilgili madde veya ürünü etikette ayrıca belirtmek zorunlu değildir.
- Bir alerjen bileşenin ismi birden çok ayrı kelimedenden oluşuyor ise, sadece alerjen ve intoleransa neden olan maddenin/ürünün isminin vurgulanması yeterlidir.
- Eğer bir gıdanın içerisinde ki bir bileşenin ismi alerji veya intoleransa neden olan bir maddenin/ürünün ismini tek kelime içerisinde kısmen geçiriyor ise bileşenin adı tamamen vurgulanabileceği gibi yalnızca alerji ve intoleransa neden olan madde/ürüne atıfta bulunan kısmın vurgulanması da yeterlidir.
- Bir gıdanın birden çok bileşeni ya da işlem yardımcısı alerji veya intoleransa neden olan tek bir madde veya üründen elde edilmiş ise gıda işletmesi bu madde veya ürüne atıfta bulunduğu her yerde vurgulama işlemini tekrar etmelidir.
- Bir gıdanın bütün bileşenlerinin alerji veya intoleransa yol açtığı durumlarda alerjiye ve intoleransa yol açan maddelerin tümü bileşen listesinde farklı punto, yazı tipi, stili veya arka plan rengi gibi yollarla vurgulanabileceği gibi tüm bileşenlerin alerjen olduğuna dair bir ifade de vurgulu bir şekilde yazılabilir.
- Alerjiye veya intoleransa yol açan madde veya ürünlerin olası ve istem dışı varlık sebebi "iz/eser miktarda ..... içerebilir" şeklinde yapılan bildirimler yalnızca kapsamlı bir risk değerlendirmesi sonucu bulaşmanın kaçınılmaz olması halinde isteğe bağlı olarak yapılabilir.
- Son tüketiciye veya toplu tüketim yerlerine hazır ambalajlı hale getirilmeksizin satılan gıdalar, satış yapılan işletmede tüketicinin isteği doğrultusunda paketlenip satılan gıdalar, doğrudan satış için hazır ambalajlı hale getirilmiş gıdalarda da alerji veya intoleransa sebep olan madde/ürünlerin bildirimi zorunludur.

## Gıdalarda Alerjen Yönetimi

Bu bildirim afişi, yazı tahtası, menüler vasıtası ile yapılabilir.

- Alerjen etiketleme bilgilerinin doğru reçete ve girdi spesifikasyonları dikkate alınarak yapıldığını gösteren doğrulama prosesi olmalıdır.



### Kaynaklar:

- Türk Gıda Kodeksi-Gıda Etiketleme ve Tüketicileri Bilgilendirme Yönetmeliği
- BRCGS Food Version\_8 Standardı
- IFS Food Version\_7 Standardı
- FSSC 22000 Versiyon 5.1 Standardı
- Hazırlayan: Sibel Taşhan Yurtseven



# Sibel Taşhan Yurtseven

Dijital Yakalı Eđitmen ve Denetçi



## Suswise

**Biz geldik!** 🙌 Hem de çok değerli isimlerle birlikte.

**suswise**

20 yılını devirmiş bir yönetim sistemleri profesyoneliyim. Her şeyi tırnaklarımla kazıyarak öğrendim. Bizim zamanımızda bilgiye ulaşmak çok zordu. Sistem kurarken, uygularken, denetimleri yaparken, revizyonlar geldiğinde bana yol gösterecek dokümanlar ve soru listeleri olsa keşke diye hayal kurduğum çok olurdu.

Şimdi bilgiye erişmek çok kolay ama bu seferde güvenilir bilgiye ulaşmak zor. Halbuki detaylı ve güvenilir bilgiyi sağlayabilecek çok değerli profesyoneller var. Kimi hala sistem yöneticiliği yapıyor, kimi danışman, kimi denetçi, kimi eğitimci.

# Suswise

suswise

Keşfet Nasıl Çalışır? Demo Ekip Fiyatlandırma



Giriş Yap

Kaydol

Türkçe

Dokümana veya soru listesine mi ihtiyacın var? **Sorun değil.**

**Tecrübeli Suswiser'lar senin için hazırladı.**

Demoyu İncele

Tek eksik, ihtiyacı olanların bu değerli profesyoneller ile dünyanın her yerinden buluşmalarını sağlamaktı. Biz de bunun için, sürdürülebilir bilgiyi sizlerle buluşturan Suswise platformunu kurduk. Sürdürülebilir bilgiyi sizlere sağlayan tecrübeli arkadaşlara da Suswiser dedik.

Eğer siz de sürdürülebilir bilgi kaynaklarına, çok tecrübeli profesyonellerin kaleminden, Suswise profesyonelliğinde ulaşmak isterseniz yada ben de Suswiser olmak istiyorum derseniz, suswise.com adresinde sizleri bekliyoruz.

İlk günden bu yana heyecanımızı paylaşıp, değerli içerikleriyle platformda yerini alan, birlikte yola çıktığımız 18 Suswiser arkadaşımızı da yürekten teşekkürler. Biz çok güçlü başladık daha da güçlenmek için sizleri de bekliyoruz.

Sibel Taşhan Yurtseven  
Suswise Kurucu Ortak, Suswiser

# Erdem Özkır

Fatinođlu Holding | Kalite Müdürü



## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Merhaba Sevgili Derin Dönüşümcüler . Yine yeni bir sayımızda beraberiz.

Bu yıl yaz geç geldi, hatta bazı yörelerimize daha gelmedi bile. Henüz tatile çıkamadım ama çıkan arkadaşlar deniz sularının ısınmadığından şikayetçiler. Özellikle Ayvalık ve civarına gidenler, suya ayaklarını bile zor sokmuşlar. Geçtiğimiz aylarda konuşmuştuk, Küresel ısınmanın buzul çağını başlatması da teoriler arasındaydı. Önce ısınır sonra etkisi sonra ani soğuma. Her 10 bin yılda bir dünyamızın buzul çağına girmesi, en son 10 bin yıl önce olmuş! O yüzden birey olarak ne yapabiliyorsak yapıp zamanımızı birkaç sene daha uzatalım görüşümdedir. Kullanmadığımız ışıkları kapatmak, toplu taşıma kullanmak, plastikten uzak durmak, binamızı mantolayarak enerjiyi verimli kullanmak bunlardan en kolayları. Tabi bu ayki konumuz bu değil. Konudan konuya atlamak nasıl yapılır demişti bir okurumuz.

Efendim şöyle yapılır ;

“

*İyi elemanlar bedavadır derler. Çünkü iyi elemanların şirkete yaptıkları katkı aldıkları maaşlardan fazladır.*

Anonim

”

## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Sinemaseverler bilir, Türk dublaj sektörü dünya çapında çok iyi durumda. Stüdyoların kalitesi, ses sanatçılarının yetenekli oluşu gibi unsurlar, filmlerdeki tercüme ve ağız hareketlerinin, mimiklerin birebir yansıtılmasını çok başarılı bir şekilde bizlere aktarıyorlar. Ama maalesef aynı başarıyı film adlarının Türkiye’de vizyona giriş şekli için söylemek mümkün değil. Yani orijinal film adlarının Türkçe’ye çevrilmesi meselesi.

Neden dersiniz, önemli filmlerden birkaç örnek vereyim;

Avengers: Yenilmezler

Sleepers: Kardeş Gibiydiler

Eternal sunshine of the spootles mind : Sil Baştan

Scarface: Sicilyalı

What dreams may come: Aşkın Gücü

Leon: Sevginin Gücü

A Beatiful Mind : Akıl Oyunları

Bruce Almighty : Aman Tanrım

Good Will Hunting: Can Dostum

Across the Universe: Seni İstiyorum

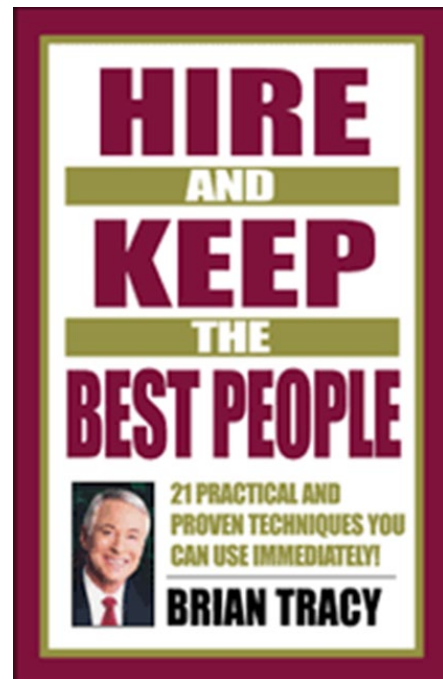
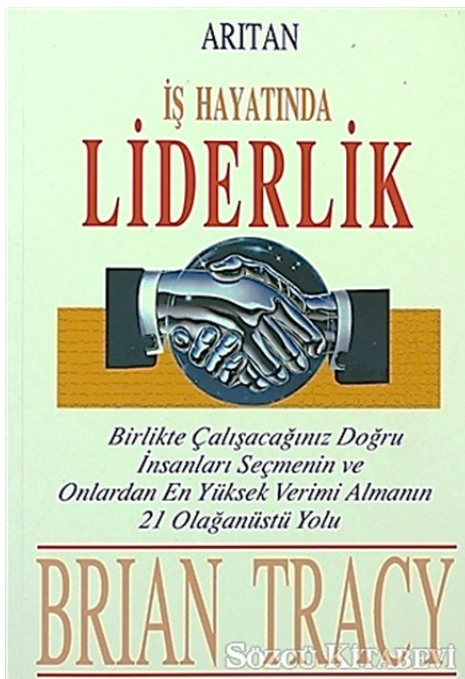


## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Yukarıda paylaştığım gişe hasılatı kaygılı sinema filmlerinin isimlerini uydurma konusuna bu nedenle değinmiştim açıkçası. Yani, adam bir senaryo yazıyor, birkaç sene uğraşiyor, yapımcı ve yönetmen geliyor, film çekiyor, birkaç sene daha uğraşiyor ve sonuçta senin önüne 3-4 senelik bir emek geliyor, emekçiler bu eserlerine uygun gördükleri isimi koyuyorlar. İsimi koyarken de Nietzsche'nin eternal sunshine aforizmasına atıfta bulunarak, lekesiz, tertemiz, pırıl pırıl bir zihnin sonsuz günüşiği şeklinde bir isim koyuyorlar, sen kalkıp *Sil Baştan* diye, silip atıyorsun filmi daha en baştan.

Hakikaten konudan konuya atladın dediğinizi duyar gibiyim. Evet atladım ama hele bir sorun niye atladım?

Kitabımızın orijinal adı : **Hire and Keep the Best People**. Yani En iyi insanları işe alma ve işte tutma gibi çevrilebilir. Kitabımız en iyi çalışanları nasıl seçeriz?, nasıl kazanırız?, nasıl işyerimizde tutarız? konulu bir kitap. Peki Türkçeye çevrilmiş adı ne? **İŞ HAYATINDA LİDERLİK**. Kitapta anlatılanlarla kitap başlığı çok alakalı değil. Dahası, kitabın içeriği hakkında yanlış bilgi veriliyor. Muhtemelen Lider ve Liderlik ile ilgili konular çok tutuyor, ismini böyle koyalım çok satar demişler.



## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Kitabımızın yazarı ünlü motivasyon konuşmacısı ve danışman, Brian Tracy



*Brian Tracy*

Brian Tracy, 5 Ocak 1944 yılında Kanada'nın Vancouver şehrinde dünyaya gelmiştir. Erken yaşta okuldan ayrılmış ve 20 yaşında seyahat etmeye başlayıncaya kadar bir işte çalışmıştır.

Öğrenmeye olan devingen yaklaşımı, ABD'de, Kanada'da ve dünyadaki 55 ülkede toplam 5 milyon kişiyi etkilemiştir.

Brian Tracy, University of Alberta mezunu olup , iktisat, kişisel gelişim, tarih ve iş felsefesi gibi çeşitli alanlarda da okumuş ve birçok alanda uzmanlaşmıştır. Aynı zamanda dünya çapında binden fazla şirkete yönetici danışmanlık da yapmıştır.

Brian Tracy International isimli şirketin CEO'su olarak, iş ve kişisel odaklı gelişimin hızlı ve etkili şekilde başarıya ulaşması için eğitimler vermiş ve eğitimlerinin sonucu olarak çok kısa zamanda binlerce kişinin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmuştur. Birçok dile çevrilen, yazdığı 45'in üzerinde kitabı ile saygı duyulan bir yazar haline gelmiştir. Yazmış olduğu kitaplardan son yıllarda basılanların bazılarını aşağıda bulabilirsiniz ama, Türkçe'ye tamamı çevrilmedi. O nedenle orijinal isimleriyle paylaşıyorum listeyi .

## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

- Negotiation (The Brian Tracy Success Library) (2013); ISBN 9780814433195.
- Motivation (The Brian Tracy Success Library) (2013); ISBN 9780814433126.
- AMACOM; ISBN 9780814437032.
- Just Shut Up and Do It: 7 Steps to Conquer Your Goals (2016), Sourcebooks, Incorporated; ISBN 9781608106165.
- Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time, 3rd Edition (2017), Berrett-Koehler Publishers; ISBN 9781626569416.
- Million Dollar Habits: Proven Power Practices to Double and Triple Your Income (2017); ISBN 9781613083734.
- Believe It to Achieve It: Overcome Your Doubts, Let Go of the Past, and Unlock Your Full Potential (2017); ISBN 9781524704872.
- Why People Don't Believe You...: Building Credibility from the Inside Out (by Rob Jolles, foreword by Brian Tracy) (2018), Berrett-Koehler Publishers; ISBN 9781523095

Kuşak farkından mıdır, yeni neslin kolay para az emek sloganını benimsemesinden midir, yoksa patronların ne kadar ucuza çalıştırırsam o kadar çabuk Ferrari alırım sevdasından mıdır bilinmez, uzun süredir bu memlekette *ne çalışanlar işyerlerinden memnun, ne de patronlar çalışanlarından.*



Kişisel gözlemlerimi öğrenmek isterseniz, İK yöneticileri bağımsız olmaktan ziyade satınalma yöneticileri gibi düşünmekte, bir adayı ne kadar ucuza işe alırsam o kadar başarılı olurum görüşündeler. Bu başarıları, patronlar tarafından takdir edildiğinde de, şirket genel maaş skalasını daha da aşağıya çekebilmek için hırs yapıyorlar.

## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Artık bir çok yerde dil ve bilgisayar kullanmasını bilen yeni mezun üniversite mezunu adaylar, asgari ücret ile veya asgari ücrete çok yakın maaşlarda işe başlatılıyorlar. İlkokul mezunu, vasıfsız yani işyerinde kullanabileceği hiçbir eğitimi, becerisi, bilgisi olmayan bir mavi yakalı ile aynı paraya çalışıyor olmak, anlayışla karşılayabileceğiniz gibi tatminsizlik ve motivasyon düşüklüğü yaratıyor ve birkaç sene içinde kendini yetiştirdiğinde ise daha yüksek maaşlı farklı bir şirkette şanslarını deniyorlar. İK yöneticileri ise yine adayları suçlayıp, *yeni nesil nankör, biz yetiştiriyoruz hemen kaçıyorlar*, diyor. Oysa o mavi yakalı akşam mesaiye kaldığında ve haftasonu geldiğinde maaşı ikiye katlanabiliyor, bizim yeni mühendis de çoğu zaman mesaiye zorlanıyor, elbette karşılıksız olarak.. Dolayısıyla okumanın kendisine fayda getirmediği, bunca bilgisine rağmen bir operatörün yarı maaşına çalışmayı haketmediği düşüncesinden hareketle, *bir şeyler öğrenip kaçayım* düşüncesi benliğini sarıyor.

Yasal olan 45 saat yerine 60 saat çalışmayı deneyimlediğim haftalar oldu esk işyerlerimde. Bu yaptığım fedakarlıklar katma değer olarak geri dönmediğinde, doğal olarak içsel çatışmalar, motivasyon düşüklükleri yaşadım. Zaten beyazyakaya mesai ücreti verilmemesi, artık geçerliliğini yitirdi. Eskiden bir mavi yakalının 2 katına 3 katına başlayan mühendis şu an aynı net maaşı bile alamıyor. Sen hem asgari ücretle başlatacaksın, hem mesai parası vermeyeceksin, hem de fazla mesaiye zorlayacaksın, tatil günü işe çağıracaksın, ondan sonra *yeni nesil tatminsiz, zora gelemiyor* diyeceksin..

İşverenlere gelince, mavi yakalı bulmak zor, artık kimse fabrikada işçi olarak çalışmak istemiyor, onlara iyi bakmalı ama beyaz yakalı bulmak kolay, bir ilan veriyoruz bin kişi kapıya diziliyor. *Giden gitsin, kalan sağlar bizindir* diyor. Yani, giden kişiyi bir değer olarak görmüyor. Onu yetiştirmek için harcanan emeği görmekten de yoksun. *Kimseye muhtaç değilim* egosu... Bu arada, bu diyalogu eski patronlarımdan biri ile yaşamıştım, yani hayalimin bir eseri değildir.



## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik



Sonuç olarak özellikle beyaz yakalı genç çalışanlar açısından ülkemiz çok zengin. *Yeni mezunlar bir şey bilmiyor, biz onları yetiştiriyoruz* safatasını bir kenara bırakalım. Aldığınız yeni mezuna tek düze bir iş veriyorsunuz ilk senelerde, zaten atomu parçalamayı pratik olarak bilmesine gerek de yok. Dolayısıyla zaten hayata atılmaya azimli olan bir yeni mezuna elinizi uzatırsanız o iki elini uzatacaktır. Tecrübeli adaylardan ekip elemanı seçme konusunda ise bu kitaptaki bilgilere ihtiyaç duyacaksınız mutlaka. Hani avam bir deyiş vardır, *insan karpuz gibi değildir, elle yoklayarak anlamazsınız* diye. Çeşitli taktikler kullanarak çalışanınızı seçtiniz, asıl iş ondan sonrası. Onu nasıl yetiştirirsiniz, elinizde nasıl tutarsınız, onlardan verim almak, etkili şekilde kullanmak demiş kitap ama hoş ifadeler değil bunlar, ben şöyle demeyi tercih ediyorum, onlarla uyumlu ve sonuç odaklı bir biçimde nasıl beraber çalışabilirsiniz.



# Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Haydi isterseniz kitaba başlayalım..

<b>Çevirmen:</b>	<u>Cengiz Argönül</u>
<b>Yayınevi:</b>	Arıtman Yayıncılık
<b>Yayın Tarihi:</b>	07.07.2004
<b>Orijinal Adı:</b>	Hire and Keep the Best People
<b>ISBN:</b>	9789757582991
<b>Dil:</b>	TÜRKÇE
<b>Sayfa Sayısı:</b>	111
<b>Cilt Tipi:</b>	Karton Kapak
<b>Kağıt Cinsi:</b>	Kitap Kağıdı
<b>Boyut:</b>	13.5 x 19.5 cm
<b>Fiyat:</b>	10 TL (Temmuz 2022)



Kitap 111 sayfa ve 21 bölüm'den oluşuyor. 21 bölümden sonra sonuç adlı özet bonus bölüm karşımıza çıkıyor.

Bölmeler;

1. En büyük önceliği insan seçimine verin
2. Yapılacak iş hakkında dikkatle düşünün
3. İş tarifinizi yazın
4. Geniş bir ağ atın
5. Etkin bir biçimde mülakat yapın
6. Başarının en önemli ön göstergesini arayın
7. Geçmiş performansı iyice araştırın
8. Özgeçmişleri ve referansları dikkatle kontrol edin
9. Üç yarasını uygulayın
10. Kararınızı uygun bir biçimde verin
11. Uygun bir maaş belirleyin
12. Onları işe doğru bir biçimde başlatın
13. Onları işe güçlü bir biçimde başlatın

## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

14. Sorunları çabuk çözün
15. Performansı profesyonel bir biçimde geliştirin
16. Karşınızdakilerin iyi niyetli olduğunu varsayın
17. Çalışanların en derin ihtiyaçlarını karşılayın
18. Katılımcı yöneticilik anlayışına uygun hareket edin
19. İnsanlara kendilerinin önemli olduklarını hissettirin
20. Çalışmak için harika bir yer yaratın
21. Sürekli olarak personelinizin üzerinde odaklanın

Sonuç: Hepsini bir araya getirince..

Fuat Yalçın bey'in ön yazısından sonra kitabın ilk bölümü karşımıza çıkıyor.

İlk bölümde, şu söz ile en büyük önceliğin insan seçimine verilmesi gerektiği anlatılmış; *Seçim yapmaya yeterince zaman ayırmazsanız pişman olmak için yeterince zaman bulacaksınız demektir. Çoğu zaman en büyük problem bir kişiyi gereğinden çabuk işe almaktan kaynaklanır* deniyor . Ve "İşe alırken ağır , işten çıkarırken hızlı davran " deniyor

İkinci bölümde, işin tanımlanması konusuna değinilmiş. Her türlü iş tanımı 3 ana bölümde oluşur denmiş. Birinci olarak, o pozisyondan beklenen sonuçlar, ikinci olarak, söz konusu sonuçlara ulaşmak için gereken beceriler, üçüncü olarak ise, o iş için ideal olan çalışanda olması gereken kişilik özelliklerinin tespit etmek.

Üçüncü bölümde, iş tarifinin çıkarılması anlatılmış. Burada bize idealizasyon yönteminden bahsedilmiş. Buna göre ideal adayın tanımını yapacağız ve ondan beklenen tüm işlevlerin net bir tanımını yaptıktan sonra, her iki listede de öncelikleri belirteceğiz. O pozisyonda başarılı olmak için neyin daha önemli neyin daha az önemli olduğuna karar vereceğiz. Her madde için 1'den 10'a kadar puan veren bir puanlama sistemi kullanacağız.

## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Dördüncü bölümde, çalışmanızı nerede bulabileceğiniz konusu anlatılmış ve öncelikle bakacağınız ilk yerin kendi şirketiniz olması gerektiği söyleniyor. Burada ilginç bir tespit var, bir ilana başvuranların %85'i ilana uygun değilmiş istatistiklere göre..

Beşinci bölümde, mülakat yöntemlerine değinilmiş ve mülakat için önerilerde bulunulmuş. Sorulması gereken sorulara örnekler verilmiş.

Altı ve yedinci bölümlerde, başarı ve performans konularına değinilmiş.

Sekizinci bölümde, adayın referanslarının ve özgeçmişinin dikkatle kontrol edilmesi gerektiği zira, personel seçiminde yapabileceğiniz en pahalı hatanın başvuran adayın özgeçmişiyile ilgili belirttikleri şeylerin sağlamasını yapmaktan ve bunları gereği gibi kontrol etmemekten kaynaklanacağı anlatılmış

Dokuzuncu bölümde, üç yasası anlatılmış. Her pozisyon için en az 3 adayla en az 3 kez mülakat yapmak gereklidir.

Onuncu bölümde, karar verme aşaması anlatılmış ve şöyle söylenmiş, *bu kişiyi pazar günü evimde ailemle birlikte yemeğe rahatlıkla davet eder miydiniz?* Bu yöntem aile ferdi yöntemi denir.

On birinci bölümde, maaş belirleme konusu anlatılmış. *İyi çalışanlar bedavadır çünkü, iyi çalışanların şirkete yaptıkları katkı aldıkları maaşlardan fazladır.*

Oniki ve onüçüncü bölümde, adayı işe başlatma taktikleri verilmiş

Ondördüncü bölüm, soru çözme konusunda. *Herhangi bir sorun baş gösterdiğinde onunla hemen ilgilenin, çoğu geçidir, sonraya bırakırsanız sorun büyür ve kalıcı hale gelebilir,* denmiş.

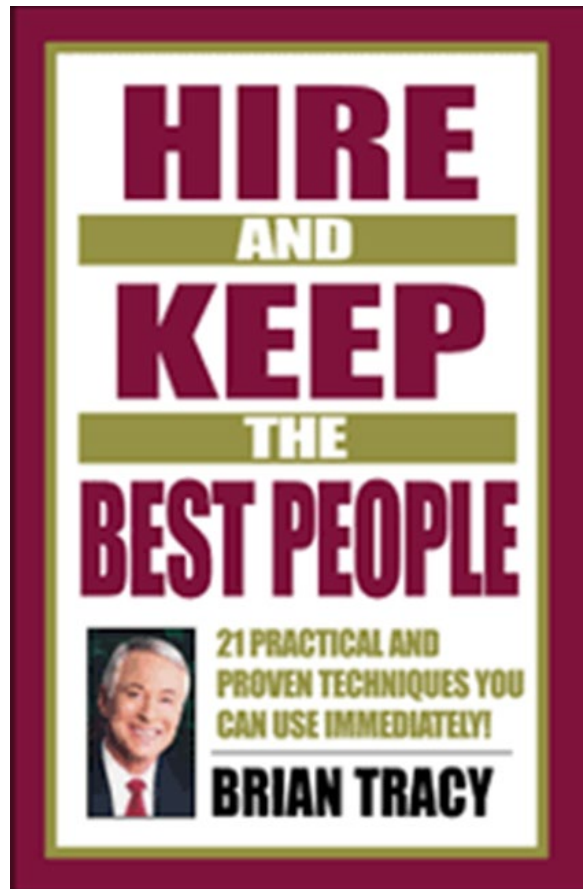
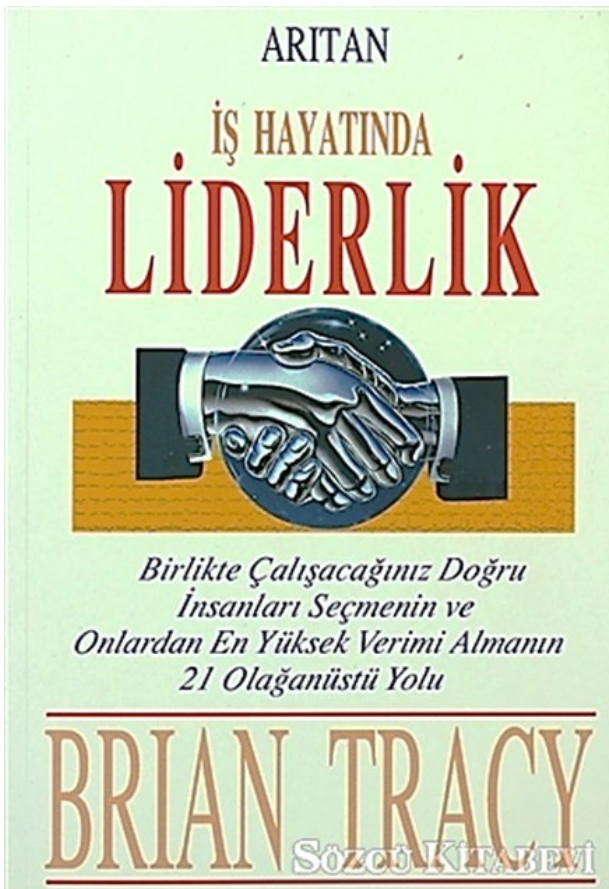
## Ayın Kitabı: İş Hayatında Liderlik

Onbeşinci bölüm, çalışanın performansını geliştirmeye yönelik tavsiyeler içeriyor.

Kitabın sonraki bölümlerinde çalışanlarla iletişim ve çalışma ortamını daha iyi bir yere getirmek için neler yapılması gerektiği anlatılmış.

Kitabımız bu kadar. Bir oturmada bitebilecek bir kitap. Bu kitabı Öncelikle İK yöneticilerine, işverenlere ve ekip yöneten bölüm yöneticilerine tavsiye ediyorum. İçinde çok faydalı bilgiler var. Bazıları bakış açınızı değiştirebilir. Eğer memnun olmadığınız durumlar var ise bunda sizin de payınız olabillir, kitabı okurken aynayı kendinize tutmanız, kendinizi geliştirmeniz için çok faydalı olacaktır.

Bir sonraki sayımızda görüşmek üzere, kendinize iyi bakın.

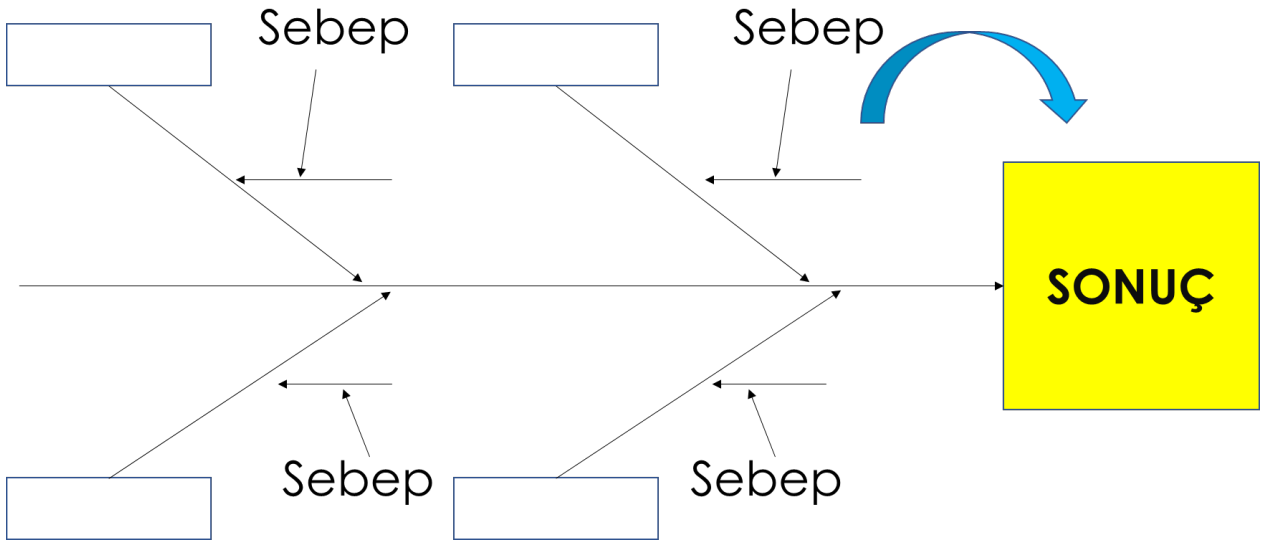




# Ümit Hız

TPS Danışmanı | Eğitimci

## Ishikawa Diyagramı



Kaoru Ishikawa, Japonya'da toplam kalite yönetimine katkıda bulunan liderlerin başında gelmektedir. 1939 yılında Tokyo Üniversitesi, Uygulamalı Kimya Bölümü'nden mezun olan Ishikawa, kömür sıvılaştırma sektöründe çalışmaya başladı. Kısa bir süre sonra askerlik görevini yapmak üzere Deniz Kuvvetleri'ne subay olarak katıldı. Ordu'da fabrika inşaatından sorumlu olarak görev yaptı. Daha sonra 1947 yılında askerlik görevini tamamladı ve Tokyo Üniversitesi'nde görev yapmaya başladı. Bir süre üniversitede bulunduktan sonra Japon Bilim adamları ve Mühendisler Birliği'nde kalite kontrol konusunda çalışmalara başladı. Bu kuruluşta "kalite çemberleri" konusunda önemli çalışmalar yaptı. İkinci dünya savaşı sonrasında ABD'ye gitti ve bu ülkede kalite konusunda araştırmalar yapan ünlü yönetim düşünürleri W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran ile tanıştı.

## Ishikawa Diyagramı

Ishikawa, kalite kontrol alanındaki çalışmaları ile Japonya'da kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynadı. Özellikle "kalite çemberleri" adı verilen kalite geliştirme ve problem çözme gruplarının bilimsel anlamda oluşturulmasında çok önemli katkıları oldu. Ishikawa'ya göre bir organizasyonda kalite sorunları kalite geliştirme araçları ile çözülebilir. Bunun için organizasyonda neden-sonuç diyagramı, dağılma diyagramı, pareto diyagramı, kalite çemberleri, histogram ve sair istatistiksel araçların kullanımının önemli olduğunu savundu. Bu araçlardan neden-sonuç diyagramı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi literatüründe neden-sonuç diyagramı "Ishikawa Diyagramı" olarak da adlandırılır.

Ishikawa diyagramı ile kök nedenleri tespit edip, kalıcı şekilde ortadan kaldırmak mümkün olabilmektedir. Endüstri içerisinde farklı tarzda kullanımları söz konusudur. Bu nedenle insanların kafasının karışık olduğunu da rahatça söyleyebilirim.

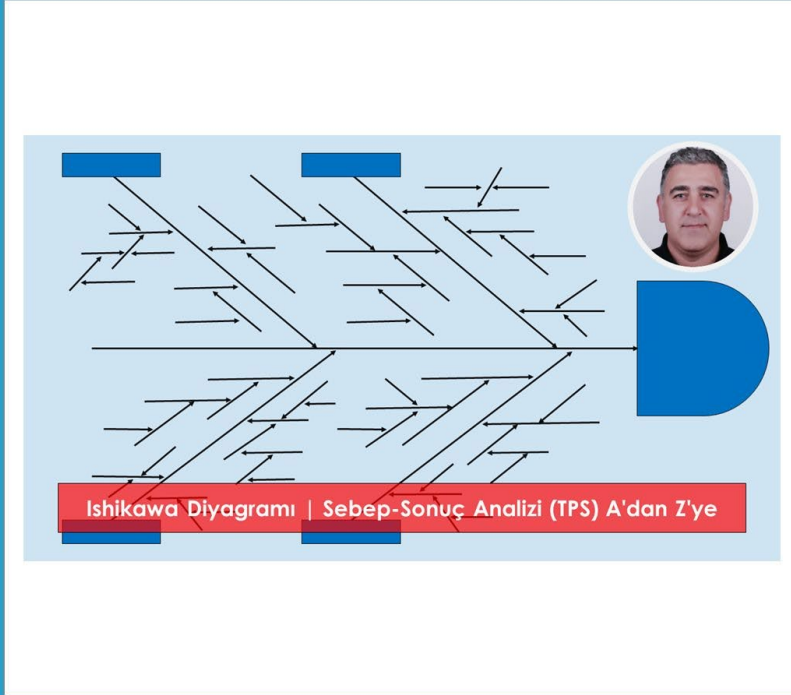
Ishikawa diyagramını doğru ve güçlü şekilde oluşturabilmek için,

- Kök neden yaklaşımı
- 4M yaklaşımı
- 5 Neden analizi
- Genchi Genbutsu

yaklaşımlarının bilinmesi gerekmektedir.

Genchi genbutsu, problemlerin olduğu alan ve zamanın yerinde incelenerek anormallikleri bulmamıza yardımcı olur. Kök neden yaklaşımı, sorunların kök nedenlerine ulaşmadan problemleri kalıcı çözemeyeceğimizi ve 4M yaklaşımı, anormallikleri boyutlarına göre(Makine-Malzeme-Metot-İnsan) ayırmamıza yardımcı olur. 5 neden analizi ise problemin kök nedeni ilerlememizi ve bulmamızı sağlar.

# Ishikawa Diyagramı



Kaoru Ishikawa doğum tarihi 13 Temmuz 1915 Tokyo, Japonya

Udemy üzerinden Temmuz ayında 3 farklı kurs yayınladım. Bunlardan biri Ishikawa diyagramı ile sebep-sonuç analizi kursuydu. Ishikawa'nın doğum tarihi olan 13 Temmuz dan birkaç gün sonra yayına aldığım kurs ile bu önemli araçları öğrenmek isteyen dostlarımız için bir kaynak daha oluşturmuş oldum.

Meraklısı için şöyle bir notta düşeyim, sadece Ishikawa diyagramını güçlü ve doğru kullanan bir kimse, oldukça karmaşık gibi görünen ve olumsuz etkileri milyon TL'leri bulan problemlerin kök nedenlerini tespit ederek, problemleri ortadan kaldırabilir.

Bir sonraki sayılarda buluşmak dileğiyle.  
Ümit Hız



**DERİN DERGİ**  
Mart 2021  
Sayı: 1

PUKO Dengiştir  
PARETO Analizi

**SS KÜLTÜRSÜZLÜĞÜ!**

Yeni bir 11 belgenin yayımlanması için...  
Yeni bir 11 belgenin yayımlanması için...

**DERİN DERGİ**  
Nisan 2021  
Sayı: 2

**LEHİF Enstrümantasyonlu Yahn Dönüşüm İçin Yol Haritası!**

Berhan Müldür  
Mehmet Feri  
Büyük İstikbalin Kona Dönüşüm, Önceki Adımlar

**Çevre Yahan**  
Kaizen Havatın Her Yanda (SW)

**GİT(İME)-GÖR(İME)-AN(LAMA)**  
Geçmiş Gelecekte

**DERİN DERGİ**  
Mayıs 2021  
Sayı: 3

Bun & Kaizen  
Uygulayın!

Özge Özlü Buldu? İnanç Kaybı mı? Sığır? İnanç Kaybı mı?

Profesör Kaizen! Kaizen!

Baki İyigün Buldu? Kaizen!

Dr. Turgut Kemal Kaizen! Kaizen!

Emre Kaizen! Kaizen!

Deniz Kaizen! Kaizen!

**DERİN DERGİ**  
Haziran 2021  
Sayı: 4

**Mieruka**

Bir girişti, bir lidereye belledir!

Yah buken yahanın istediği...

Peki ya ne? Kaizen!

Ayn İbrahim, Bekir İbrahim

Meraklılar için...

**DERİN DERGİ**  
Temmuz 2021  
Sayı: 5

**GENİ BİZİMİZ**

Geni BİZİMİZ

**NEFES OL**  
Özel Sayı

**SMA**

Önce insan, kayırmak kelimesine gelenek belaklemleri için bu ayki tüm sayılarımıza belaklemleri ayırdık. Logomuzu kapattık, ama gülmeye devam ediyoruz. Herkes kendi gücüne göre, inandığı belaklemleri kampanyasına destek olsun diye. Ne bizim yaptığımız için arkadaşlarımızla paylaşın ve onların desteğine de talip edim.

**Çünkü bebekler nefes alsın istiyoruz!**

**DERİN DERGİ**  
Ağustos 2021  
Sayı: 6

Serdar Yıldırım  
Editor

Gökhan Fidanca  
TQM Kurumları Kuruldu

Dilek Ağan  
Güçlü Kurumlar Kuruldu

Ahmet Bulut  
Mali Dönüşüm

Ömür Hız  
Dönüşüm

Erdem Özkur  
Kaizen Müddet Tesisi

Canan Salan  
Sürdürülebilirlik

**"Standardın olmadığı yerde Kaizen olmaz!"**  
Tarihçi Öhna

**DERİN DERGİ**  
Eylül 2021  
Sayı: 7

**SERİ İLANLAR**

**İŞ ARAYANLAR**  
Yeni bir Yönetim Elemanına Alınacaktır

**Vasıfsız Eleman**  
Vasıfsız Eleman Aranıyor!

**VASIFLI - VASIFLI**  
Vasıfsız Eleman Aranıyor!

**aramıyor.**

**VASIFLI - VASIFLI**  
Vasıfsız Eleman Aranıyor!

**DERİN DERGİ**  
Ekim 2021  
Sayı: 8

Tedarik Zincirinde Bireklerin Kurulumu

**JIDOKA**

"Anay, hatırla işleri kolaylaştırmak istiyorsun"

**DERİN DERGİ**  
Kasım 2021  
Sayı: 9

**SUS'Z'İ**

Sürdürülebilirlik Bankası

Sosyal Uyumluk ve Sürdürülebilirlik ZİRVESİ

"Mutlu iş gücü, daha çok ve daha etkili iş"

Yeni Sürdürülebilirlik

Alışkanlıkların Gücü

**DERİN DERGİ**  
Ocak 2022  
Sayı: 10

Serdar Yıldırım  
Editor

Ömür Hız  
Performans Yönetim Sistemi

Dilek Ağan  
Karbon Piyasasına Hazırlık Ortaklığı (PBB)

Canan Salan  
Yahin faaliyetlerinde Görsel Yönetimin Yeri

Gökhan Fidanca  
Özonom Bakımında Operatörün Rolü

Berhan Müldür  
Gençlik Gerekçesi "Git ve Yerinde Ger"

Lütfi Enimhanmuroğlu  
Yahin Telematik Görsel Yönetim

Erdem Özkur  
Ayn Kitabı: Performans Yönetimi

**DERİN DERGİ**  
Şubat 2022  
Sayı: 11

Serdar Yıldırım  
Editor

Canan Salan  
Yöneticiler için çağın kazananı rehberi

Berhan Müldür  
"Kaizen gücü bir dünya mümkün"

Dilek Ağan  
Alışkanlıkların Gücü

Mustafa Kara  
Yönetim kalite sistemi

Gökhan Fidanca  
TQM faaliyetleri aktivite panosu

Erdem Özkur  
Ayn Kitabı: Kurumsal sürdürülebilirlik

**DERİN DERGİ**  
Mart 2022  
Sayı: 12

**NO WAR!**

**DERİN DERGİ**  
Nisan 2022  
Sayı: 13

Serdar Yıldırım  
Ömür Hız  
Dilek Ağan

Canan Salan  
Mustafa Kara  
Yusuf Kemal

**DERİN DERGİ**  
Mayıs 2022  
Sayı: 15

**KISSADAN HİSSE**

**YAPAY ZEKÂ İLE ÜCRET ZAMMI YAPILIR MI?**

**BOYAHANEDE BİR KAIZEN HİKAYESİ**

**TEDARİK ZİNCİRİNE DEĞİLDİR?**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA ve YEŞİL BÜYÜME**

**ALİŞKANLIKLARIN GÜCÜ**

**DERİN DERGİ**  
Haziran 2022  
Sayı: 16

**KISSADAN HİSSE**

**ISO 22000:2018 Belgeniz Var ise GFSI Onaylı FSSC Belgenize Nasıl Geçeriniz?**

**Kurumsallaşma-1**

**Eti Nihç Seviyoruz?**

**Zaman İstisna Olmaz**

**1972 Stockholm İnsan ve Çevre Konferansı**

**Rekabetçi Üretim ve Verimlilik**

**Boyahanede Bir Kaizen Hikayesi-Devamı**

**DERİN DERGİ**  
Temmuz 2022  
Sayı: 17

**KISSADAN HİSSE**

**İnsan Kaynakları ve Yönetim Yönetimi**

**Tedarik Zincirinde Tedarikçilerin Rolü**

**Hobbing/Parkuristik Tarih: Nihç Kurumlar**

**Gıda Alışkanlıkları: Nihç Kurumlar**

**Yeni Bir Yönetim Sistemi**

**Kurumsal Bağlılık**

**Environmantal Yönetim Sistemleri**

**Sürdürülebilirlik: Tarihçesi**

**TQM Gücü**

# DERİN DERGİ®