

DERİN DERGİ®

Eylül 2022

Editör
Serdar Yıldırım

Sayı: 19

**AB Çaba Paylaşımı
Yönetmeliği**
Dilek AŞAN

**Psikolojik Sermaye:
En Önemli Gücümüz mü?**
Lerzan ERKAN

**Problem Çözme
Teknikleri**
Mustafa KARA

**Bir Hata Önleme Prensipleri:
"Poka-Yoke"**
Cansu SALAN

Ayın Standardı
Erdem ÖZKIR

Memnun Edilemeyen Çalışan!
Ümit HIZ



30 Ağustos Zafer Bayramı Kutlu Olsun



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

Dilek Aşan

Global Raporlama Uzmanı
www.dilekasan.com



AB Çaba Paylaşımı Yönetmeliği

Çaba Paylaşımı Yönetmeliği (Effort Sharing Regulation - ESR), Avrupa Birliği'nin iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında 2018 yılında kabul ettiği bir yönetmeliktir. Bu yönetmelik, karayolu taşımacılığı, binaların ısıtılması, tarım, küçük endüstriyel tesisler ve atık yönetiminden kaynaklanan emisyonların azaltılması için ulusal hedefler belirlemektedir. Bu sektörler şimdiye kadar AB Emisyon Ticareti Sistemine (EU ETS) dahil edilmemiştir ve halihazırda AB'nin toplam sera gazı emisyonlarının yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır. Avrupa Komisyonu bu yönetmelikle birlikte AB'nin 2030 yılına kadar genel emisyon azaltım hedefini karşılamak amacıyla ESR kapsamındaki emisyonları 2005 seviyelerine kıyasla en az %40 oranında azaltmayı teklif etmektedir.

Çaba Paylaşımı Yönetmeliği, tüm AB üyelerinin AB'nin uzun vadeli iklim eylemine ve hedeflerine adil ve şeffaf bir şekilde katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Kişi başı milli geliri daha yüksek olan ülkelerin daha yüksek emisyon azaltma hedeflerine sahip olmasını sağlayarak ulusal çabaları adil bir şekilde paylaştırmaktadır. Bu kapsamda her üye ülke için yıllık emisyon izinleri belirlenmekte ve bunların 2030'a kadar kademeli olarak azaltılması istenmektedir. Yönetmelik ayrıca üye devletlerin hedeflerine optimum maliyetlerle ulaşmalarını sağlamak için farklı esneklikler de içermektedir.

AB Çaba Paylaşımı Yönetmeliği

ESR Kapsamındaki Emisyonlar

Çaba Paylaşımı Yönetmeliği, yalnızca ETS'ye dahil olmayan sektörlerden kaynaklanan emisyonları kapsadığı için, AB'nin toplam sera gazı emisyonlarının yaklaşık %60'ını kapsamaktadır. Yönetmeliğin ele aldığı emisyonları şöyle sıralayabiliriz:

- ESR'deki emisyonların yaklaşık %35'i ulaşımdan kaynaklanmaktadır. Arabalar, kamyonlar, yurt içi nakliye operasyonları, elektrikli olmayan trenler ve diğer ulaşım araçlarından kaynaklanan sera gazı emisyonları ESR kapsamındadır. Yurt içi havacılık, Emisyon Ticareti Sistemi kapsamında olduğu için ESR'ye dahil değildir.
- Yönetmelikteki emisyonların yaklaşık %25'i binalardan gelmektedir. Yalnızca binaların ısıtılması ve soğutulmasıyla ilgili sera gazı emisyonları ESR kapsamındadır. Binaların elektrik kullanımı, ETS kapsamında olduğundan ESR'ye dahil edilmemiştir.
- Tarım uygulamalarından ve süreçlerinde kaynaklı emisyonlar ESR'deki toplam emisyonların %17'sini oluşturmaktadır. Yalnızca tarımdan kaynaklanan CO2 dışı emisyonlar ESR kapsamındadır. Bu emisyonlar, hayvancılık sektörü (örneğin, metan gazı çıkaran inekler) ve gübre kullanımı ile bağlantılıdır. Tarımdan kaynaklanan karbondioksit emisyonları, arazi kullanımı, arazi kullanımı değişikliği ve ormancılık (LULUCF) yönetmeliği kapsamında olduğu için ESR'den muaf tutulmuştur.
- Yönetmelikteki toplam sera gazı emisyonlarının %16'sı endüstri kaynaklıdır. Daha küçük enerji endüstrilerinin sera gazı emisyonları ve yangından korunma, aerosoller ve elektrik şalterlerinde kullanılan F-gazlar (Freon) ESR kapsamındadır. Daha büyük endüstriyel tesisler ve sanayinin güç kullanımı, Emisyon Ticareti Sistemi kapsamındadır.
- Atıklardan kaynaklı emisyonların ESR'deki emisyonları içerisindeki oranı %5'tir. Katı atık bertaraf alanı, atık su, atık yakma ve diğer herhangi bir atık yönetim faaliyeti ile ilişkili emisyonlar ESR kapsamındadır.

AB Çaba Paylaşımı Yönetmeliği

Çaba Paylaşımı Yönetmeliği, kapsadığı sektörlerin, özellikle ulaşım, tarım, bina ve atık sektörlerinin karbondan arınma hızını belirlemektedir. Paris Anlaşması'nda verilen taahhütlerin yerine getirilebilmesi için bu sektörlerin hem kısa hem de uzun vadede köklü değişikliklere uğraması gerekecektir. Küresel sıcaklık artışını 1,5°C'nin altında tutma hedefi, yönetmeliğin kapsadığı sektörlerin 2040'tan önce sıfır emisyona ulaşmasını gerektirmektedir. AB'nin 2050 yılında gerçekleştirmek üzere belirlediği iklim hedeflerinin alt aralığını, yani 1990 seviyelerine göre %95 daha az emisyon hedeflerini karşılamak için bu sektörlerin emisyonlarını 2050 yılına kadar 2005 seviyelerine kıyasla %95 oranında azaltması gerekecektir.

Ulaştırma, tarım, binalar ve atık sektörlerinin düşük karbonlu dönüşümünün ekonomik olarak getirdiği mali yükleri de göz ardı etmemek gerekir. Ancak uzun zamanda vatandaşlar için daha temiz bir çevre, iyileştirilmiş sağlık ve yüksek konfor gibi faydalar ülkelerin bu maliyetlere katlanması için iyi bir motivasyon olmaktadır. Bunun yanı sıra ESR'nin, AB'nin diğer iklim politikaları ve düzenlemeleriyle uyumlu olması da ESR'ye olan ilgiyi ve kurallara bağlılığı artırmaktadır.

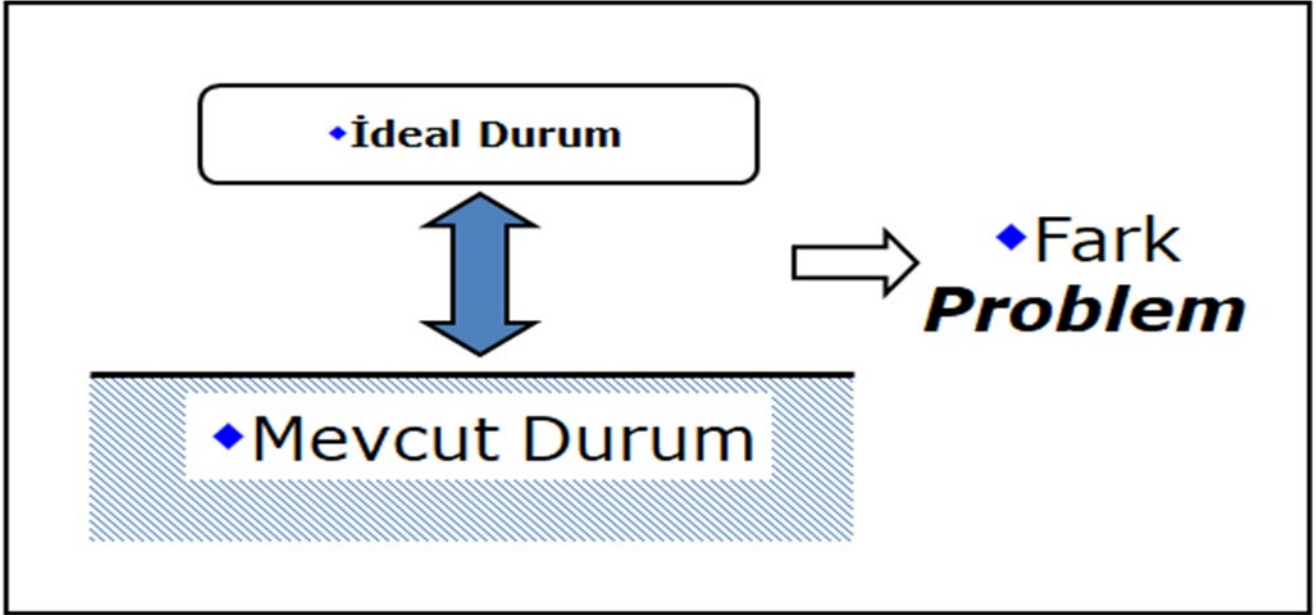
Çaba Paylaşımı Yönetmeliği, belirlenmiş sektörlerde iklim bağlamında çeşitli önlemler alınmasına yardımcı olabilir ve düşük karbona geçişi yalnızca 2030'a kadar değil, 2030'dan sonra da teşvik edebilir. ESR, hedef tarihi halihazırda 2030 olsa da bu tarihten sonraki süreçte de ülkelerin emisyonlarını sürdürülebilir şekilde azaltmasına yardımcı olabilecek potansiyele sahiptir. Yönetmeliğin 2030 hedefi, mevcut katkıların tehlikeli iklim değişikliğini önlemek için yeterli olup olmadığını görmek için Paris Anlaşması kapsamında kabul edilen küresel gelişmeler ışığında gözden geçirilecektir. Avrupa İklim Eylem Ağı'na göre AB'nin hedeflerini Paris Anlaşması hedefiyle uyumlu hale getirmek için Çaba Paylaşımı Yönetmeliği'nin 2030 hedefinin %30'dan en az %47'ye çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenle AB yakın zamanda ESR'ye bir revizyon getirerek hedef emisyon azaltım oranını yükseltebilir.



Mustafa Kara

Yalın Değişim ve Dönüşüm Uzmanı

Problem Çözme Teknikleri



- *Mevcut durum ile ideal durum arasındaki fark*

Problemi, aynı zamanda mevcut durum ile ideal durum arasındaki mesafe olarak da tanımlayabiliriz.

Örnek:

Problem: «Bir anahtarı aramak»

İdeal Durum: «Anahtarın varlığı»

Mevcut Durum: «Anahtarın kaybedilmiş olması»

Aradaki Mesafe: «Anahtarın bulunamaması»

Bu da bizim problemimizdir ve bu yaklaşım bütün problemlere uygulanabilir.

Problem Çözme Teknikleri

Örnek Problemler:

Göstergeler	Hedef	Gerçekleşen	Fark
Aylık Masraf Tutarı	300000	700000	400000
Üretim Miktarı	15000	12500	<2500
Kapasite kullanımı %	%90	%85	<%5

Problem; artmasını istediğimiz durumlarda, hedefin altında kalan kısmı, azalmasını istediğimiz durumlarda ise hedefin üstünde kalan kısım

Problemleri Nasıl Tanımlamalıyız?

- Problemlerimiz ölçülebilir olarak tanımlanmalıdır.
- Ölçülemeyen ve bir değeri olmayan sorunlarımıza problem dersek, çözüm aşamasında nasıl bir hedef koyacağımızı bilemeyiz.
- Eğer işletme içinde problemlere ölçü koyamıyorsak, o zaman belirli bir süre o problemi ölçüm altına alacağımız bir sistem tanımlamalıyız.

Planla: Veri topla, analiz et, çözümü planla.

Uygula: Çözümü gerçekleştir.

Kontrol Et: Çözümün etkinliğini izle ve değerlendir.

Önlem Al:

- Çözümün ve elde edilen sonuçların kalıcılığını sağlayacak önlemler al.
- Beklenen/istenen sonuç elde edileme diyse, kök neden tespiti ve çözüm geliştirme adımlarına geri dön.



Problem Çözme Teknikleri

- Problemin doğru tanımı ve ifadesinde, problemin şirketin performansı ile ilişkisi ve etkisi ortaya konmalıdır.
- Problem, görünür, belirgin ve genellikle ölçülebilir kıstaslarla tanımlanmalıdır.
- Problem, yönetilebilir boyut ve karmaşada olmalıdır.
- Burada problemin tanımı, sisteme ve çalışmamıza etkileri çok iyi ortaya çıkarılmalıdır. Yani, problem çok iyi analiz edilmeli ve mutlaka görünür ölçümlerle belirgin hale getirilmelidir.

Soru: Firmamız da elektrik sarfiyatı çok diye bir problem tanımı yapar isek, bu problemi çözmemiz kolay olur mu? Veya bu problemin ne boyutta olduğunu bilmez isek problem çözüm önceliklendirmesini yapabilir miyiz?

Doğru tanımlanmış bir problem, yarı yarıya çözülmüştür.

5N1K

Ne?

- Problem nedir?
- Problemin arka planı nedir?

Niçin?

- Problem niye çıktı?
- Niçin bu problemi çözmek için harekete geçilmedi?

Ne zaman?

- Problemi ilk olarak ne zaman fark ettik?
- Ne zamana kadar çözülmesi gerekiyor?

Nasıl?

- Problem ilk olarak nasıl göze battı?
- Problemlerle şimdi nasıl başa çıkılabilir?

Problem Çözme Teknikleri

Nerede?

- Problem nerede ortaya çıktı?
- Problem başka bir yer de ortaya çıkabilir mi?

Kim?

- Problemin sahibi kim?
- Problemin ortaya çıkmasından kim sorumlu?

PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ

- Beyin Fırtınası
- Pareto Diyagramı
- Akış Diyagramları
- Sebep-Sonuç Diyagramı
- Histogram
- Dağılım Diyagramı
- Kontrol Diyagramları

Problemin çözülmesi de belli bir teknikle ve kurallarla yapılmalı, kolay, sağlıklı ve doğru sonuca kısa süre de ulaşalım.



BEYİN FIRTINASI

Bir takım veya grup içinde, bir problemin nasıl çözülebileceği konusunda, kısa zamanda, bir çok yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasını sağlayan, bir tekniktir.

Problem Çözme Teknikleri

Beyin Fırtınasının Amaçları

- Herkese eşit fırsat vermek, katılımı arttırmak,
- Grubun ortak sorunlarını ortaya çıkarmak,
- Sorunu ortadan kaldırmaya yarayacak önerileri oluşturmak ve uygulamalara karar vermek,
- Yararlı ve yaratıcı fikirlerin önünü açmak,

Beyin Fırtınası Kuralları

- Gruptaki her üye, sıra ile söz alarak, fikir belirtir.
- Her söz alışta, sadece bir fikir açıklanır.
- Aklına bir şey gelmeyen üye, PAS geçer.
- Söylenen bütün fikirler, herkesin görebileceği bir yere yazılır.
- Belirtilen fikirler üzerinde kesinlikle tartışma yapılmaz.
- Kimi fikirler çok uçuk olsalar dahi, kesinlikle alaycı tavır alınmamalı, fikirler eleştirilmemelidir.
- Kişiler zorlanmamalı, sadece teşvik edilmelidir.
- Toplantıda hava yumuşak tutulmalı, toplantı sıkıcı değil, eğlenceli olmalıdır.
- Bu teknik uygulanırken, toplantıya ara verilmemelidir.
- Gerekli durumlarda fikir akışının başlaması için öncelikle lider bir kaç fikir üretebilir.
- Beyin fırtınasında takımın morali ve motivasyonu çok önemlidir. Teşvik edilmiş ve hevesi kırılmamış insanlardan daha çok fikir üretilebileceği hatırlanmalı.

Problem Çözme Teknikleri

Dikkat Edilecek Hususlar

Bazı deneyimler, beyin fırtınasında bazı davranışların ve sözlerin daha fazla fikir ve görüş elde edilmesini önlediği tespit edilmiştir. Bu davranış ve sözlerden yönetici ve katılımcılar sakınmalıdır:

- Mükemmel bir fikir, fakat...
- Bizim stratejimize aykırı
- Henüz çok erken
- Acaba uygulanabilir mi?
- Çok pahalı
- İşe yaramayacağını biliyorum
- Henüz daha yeni yapıldı
- Nasıl olsa çalışmayacak
- Bu bizim işimiz değil
- Patron bundan hoşlanmayacak

Değerli okuyucular burada yazıyı sonlandırıyorum. Diğer teknikleri önümüzdeki sayılarda tanıtacağım.

Görüşmek dileği ile hoşça kalın.

Erdem Özkır

Fatinođlu Holding | Kalite Müdürü
erdemozkır@gmail.com



Ayin Standardı

Merhaba Sevgili Derin Dönüşümcüler. Yine yeni bir sayımızda beraberiz . Bu ay sadece yeni bir sayı değil, yeni bir köşe ile de buluştuk. Aldığımız bir karar ile ayın kitabı köşesine bir süreliğine ara verdik. Bu aydan itibaren her ay, bu köşede bir standardı sizlere tanıtmaya çalışacağım.

İlk olarak herkesin yakından bildiği ISO 9001 ile başlayalım istedim. Ama önce tatlı yiyelim tatlı konuşalım demişler, geçen hafta Netflix’de seyrettiğim Cem Yılmaz’dan felsefi bir alıntı yapacağım.

Bir sabah kalktın, banka hesabındaki paranın tam 100 Milyon dolar olduğunu gördün,

- Ne yaparsın?
- Sorduğum kişiye göre değişir.
- Neden?

Sana sorarsam sevinçten göbek atmaya başlarım dersin. Rahmi Koç’a sorarsam, oturup hüngür hüngür ağlarım der... Demek ki neymiş? Tek gerçek yokmuş ve kişiye göre değişirmiş.



Ayin Standardı

Bu yazıyı yazdığım gün tatil dönüşüm olup işe başladığım ilk gün idi aynı zamanda. 1 hafta kadar süren tatilimi Ege Bölgesi'nde geçirdim. Bir çok turizm mekanı, beach, cafe, restoran ziyaret ettim. Ne hizmetlerinde, ne fiyat politikalarında, ne de lezzetlerinde bir standart yoktu. Çoğu firmanın, sahibinin tarlasını satın bulduğu sermaye ile kurulduğu çok belli oluyordu. Biraz evvel dediğim gibi bırakınız ISO 9001'i, iş yapışlarında bile standart oturtamamışlardı. Örneğin, sipariş alma biçimleri kimi yerde bir kağıt parçasına yazılma yöntemiymiş ama çoğu yerde siparişi akıllarında tutmaya çalışan garsonlar vardı. Söylüyorsun dinliyor, 2 dakika sonra sizin şu muydu siparişiniz diye alakasız bir şey söylüyor. Geçtiğimiz yıllarda Paris'te küçük bir butik cafeye oturmuştum, menü bana tablet olarak geldi, filtre kahve siparişi verdim. Oranın tek garsonu siparişimi bir tablete kalemle kayıt etti. 5 dakika içinde doğrudan yanıma getirdi kahveyi, bizimkiler gibi masa masa dolaşmadan!

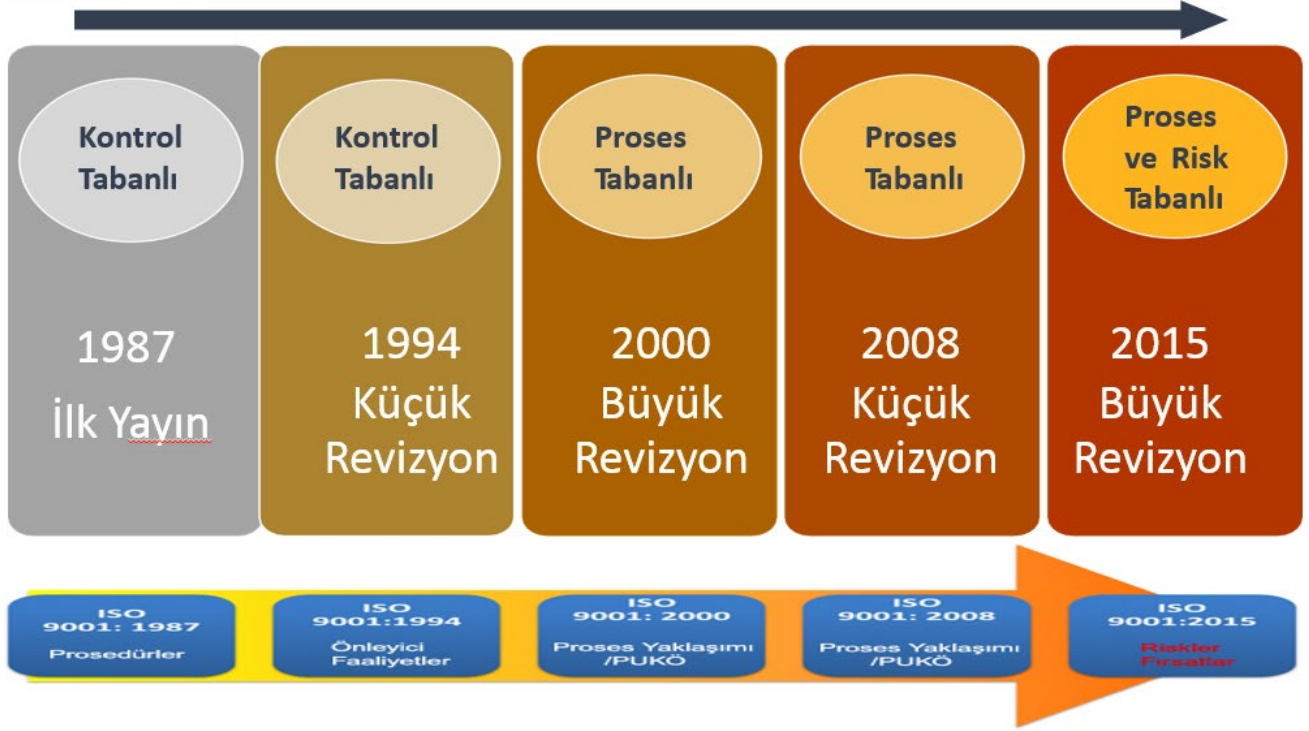
Bir de bize bakıyorsun, üzerinde yemek artıkları olan, sayfaları yırtılmış, fi tarihinde yaptırılmış, fiyat bölümü milyon kez revize olmuş bir menü uzatıyorlar önünüze. Merak ediyor insan, hotelleri, restoranları denetleyen, yıldız veren bakanlık ve belediye yetkilileri bunları görmüyor mu? Bir standart getirmek zor mu? ISO 9001 belgesi turizm bölgelerinde zorunlu hale getirilemez mi?

Şimdi konumuza dönelim.

ISO 9001 ilk olarak 1987 yılında yayınlanmıştır. Küçük bir revizyon geçirerek 1994 yılında yeni sürümü yayınlanmış, büyük bir revizyon geçirerek 2000 yılı sürümü yayınlanmıştır. 2008 yılında küçük bir revizyon daha geçirerek yayınının ardından 2015 yılı Eylül ayında büyük bir revizyon geçirerek şimdi kullandığımız sürüm yayınlanmıştır.

Ayın Standardı

ISO 9001 TARİHÇESİ



Bildiğiniz gibi ISO standartları her 5 yılda bir gözden geçiriliyor ve gerekli görülürse revizyona uğruyor. ISO 9001'in 2015 versiyonu için yaklaşık 3 yıl çalışılmış olup Eylül 2015'te yayınlanmıştır. Neden revizyon gördü sorusuna cevap olarak, değişen dünyaya ve zamana ayak uydurmak ve küreselleşmenin etkileri diyebiliriz.

2008 ile arasındaki prensip farkları şu şekildedir;

TS EN ISO 9000:2008	TS EN ISO 9000:2015
Müşteri Odaklılık	Müşteri Odaklılık
Liderlik	Liderlik
Çalışanların Katılımı	Çalışanların Bağlılığı
Proses Yaklaşımı	Proses Yaklaşımı
Yönetimde Sistem Yaklaşımı	
Sürekli İyileştirme	İyileştirme
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım	Delile Dayalı Karar Verme
Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri	İlişki Yönetimi

Ayın Standardı

2008 ve 2015 arasındaki terminolojik farkları aşağıda görebilirsiniz;

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Ürünler	Ürünler ve hizmetler
Hariç Tutma	Kavram olarak kalktı. Uygulanabilirlik başlığı altında açıklandı.
Yönetim Temsilcisi	Görev, sorumluluk ve yetkileri devam etmek şartı ile kavram olarak kalktı.
Dokümantasyon, Kalite El Kitabı, Doküman Edilmiş Prosedür, Kayıtlar	Doküman Edilmiş Bilgi (KEK ve zorunlu prosedür şartı kaldırıldı)
Çalışma Ortamı	Proseslerin işletimi için çevre
İzleme ve Ölçme Ekipmanı	İzleme ve Ölçme Kaynakları
Satın alınan ürün	Dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetler
Tedarikçi	Dış tedarikçi



Ayın Standardı

TS EN ISO 9001: 2015 KALİTE YÖNETİM STANDARD MADDELERİ

Madde 1:	Kapsam
Madde 2:	Atıf Yapılan Standartlar
Madde 3:	Terimler ve Tarifler
Madde 4:	Kuruluşun Bağlamı
Madde 5:	Liderlik
Madde 6:	Planlama
Madde 7:	Destek
Madde 8:	Operasyon
Madde 9:	Performans Değerlendirme
Madde 10:	İyileştirme

ISO 9001:2015'in maddelerine kısaca bir bakalım.

Müşteri Odaklılık

Müşteri beklentilerinin tamamının anlaşılması ve hedeflerin geçilmesine odaklanılmasıdır.

Liderlik

Liderler, kişilerin kalite amaçlarına ulaşması ve katılımcı olması için yol gösterici olmalıdırlar.

Çalışan Bağlılığı

Değer yaratmanın ve paylaşmanın artması için her seviyede yetkin ve sadakatli çalışanlar olmalıdır.

Proses Yaklaşımı

Prosesler arası ilişkiler bir sistemin parçası olduğunda daha verimli ve etkili sonuçlara erişilebilir.

Ayın Standardı

İyileştirme

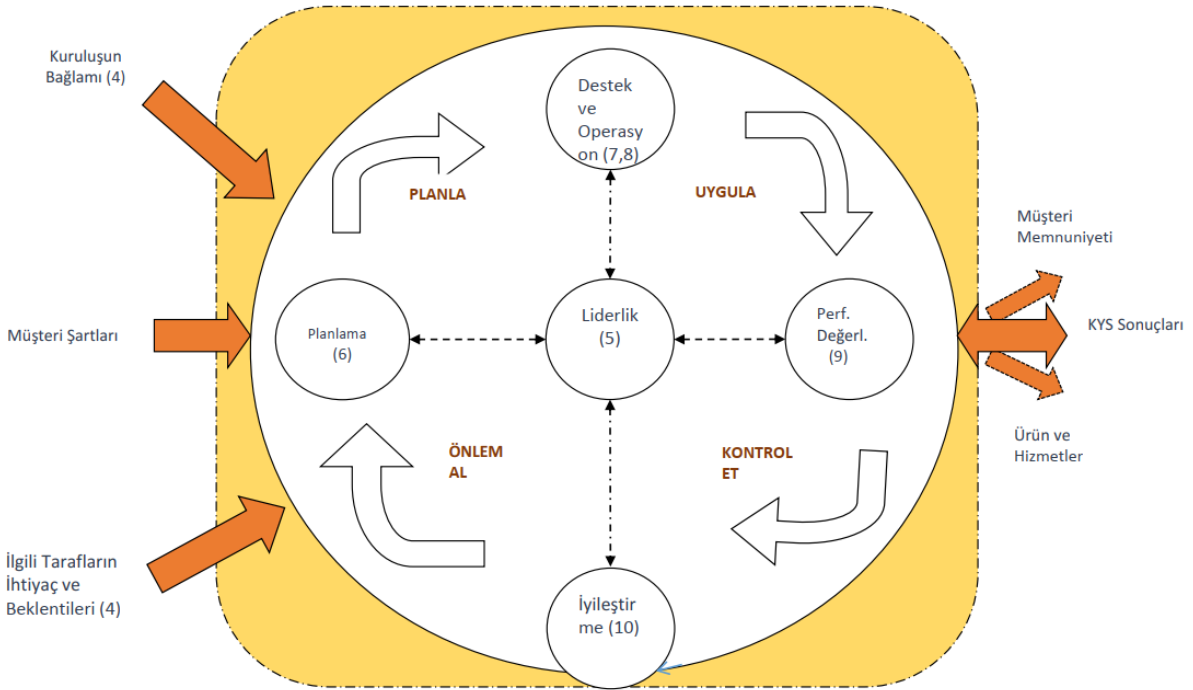
Başarılı olabilmek için sürekli iyileştirmeye odaklanmak şarttır.

Delile Dayalı Karar Verme

Karar verirken delile dayalı analize güvenilirse daha sağlıklı ve istenen sonuçlara ulaşılır.

İlişki Yönetimi

Kuruluşlar sürekli başarı için ilgili taraflarla olan ilişkilerin yönetilmesine önem verirse, bu genel performans üzerinde olumlu etki sağlar.



Risk Odaklı Düşünme

ISO 9001:2015 versiyonunda en önemli revizyonlardan biri "Önleyici Yaklaşım"ın Kalite Yönetim Sisteminin tek bir bileşeni olması yerine riski baz alan sistematik bir yaklaşım olarak tüm sisteme yayılmış olmasıdır.

"Risk odaklı düşünme" kavramı ISO 9001:2015'in giriş maddesinde proses yaklaşımının tamamlayıcı bir kısmı olarak anlatılmıştır.

Ayın Standardı

Madde 4- Kuruluş gerekli Kalite Sistemi proseslerini belirlemeli ve bu prosesler için **risk ve fırsatları** tanımlamalıdır.

Madde 5- Üst Yönetim;

- **Risk odaklı düşünmeyi** desteklemeli,
- Ürün ve hizmet uygunluğunu etkileyen **risk ve fırsatları** belirlemeli ve tanımlamalıdır.

Madde 6- Kuruluş, KYS performansını etkileyen risk ve fırsatları belirlemeli ve tanımlamalı, uygun faaliyetleri başlatmalıdır.

Madde 7- Kuruluş, gerekli kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.

Madde 8- Kuruluş, gerekli operasyonel prosesleri yönetmelidir. (Madde 7 ve 8'de **Risk kavramı** "uygun" tanımlamalarının içinde yer almaktadır.)

Madde 9- Kuruluş, risk ve fırsatlar için gerekli izleme, ölçme, analiz ve etkinlik değerlendirme faaliyetlerini belirlemelidir.

Madde 10- Kuruluş, istenmeyen sonuçları düzeltmeli, önlemeli veya azaltmalı ve KYS'ni iyileştirmeli; risk ve fırsatları güncellemelidir.

Bu aylık da bu kadar sevgili Derin Dönüşümcüler. Önümüzdeki ay başka bir standartta buluşmak üzere.

Sorularınız, eleştiri ve önerileriniz için her zaman erdemozkir@gmail.com adresine yazabilirsiniz.
Hoşça kalın.



Lerzan Erkan

İnsan Kaynakları Profesyoneli

Psikolojik Sermaye: En Önemli Gücümüz mü?

Küresel rekabetin hızla artması, üretim ve pazarlama alanlarındaki teknolojik gelişmeler ve çağın diğer yenilikleri “pozitif psikolojik sermaye” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Rekabet üstünlüğü sağlama yolunda aynı finansal, fiziksel ve teknolojik kaynaklara sahip işletmelerin rakiplerinden farklı olarak kullanabilecekleri tek kaynakları insan gücüdür. Pozitif psikolojik sermayeye sahip bir birey kendi kişisel gelişimi ve çalıştığı işletmenin gelişmesi adına daha çok çaba sarf eder, kendisini ve çalıştığı işletmeyi geleceğe taşır.

Peki nedir bu psikolojik sermaye?

Kısaca psikolojik sermaye: bireylerin zorluk derecesi önemli olmadan görevlerin başarılması için gerekli çabayı gösterme, yaptıkları iş veya eylemleri için kendine güven duyma, şimdi ve gelecekte başarılı olmakla ilgili pozitif bir tutum içinde olma, gerektiğinde hedeflere ulaşmak için alternatif yollar arama, hedeflere ulaşmada azimli olma ve başarıyı devamlı kılmak için problem ya da zorluklarla karşılaşıldığında dirençli olmaya dair bireyin pozitif psikolojik durumu, şeklinde tanımlanabilir. Literatürde pozitif psikolojik sermaye konusunda 4 unsurdan bahsedilmektedir:

1. Olumlu tutum (iyimserlik)
2. Umut
3. Yılmazlık
4. Özyeterlilik

Psikolojik Sermaye: En Önemli Gücümüz mü?

Bu 4 unsuru tanımlamak gerekirse;

- **iyimserlik:** Şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir tavırda olma halidir.
- **Umut:** Umutlu düşünce, bireyin arzulanan hedeflere giden yolları bulabileceği ve bu yolları kullanmak için motive olabileceği inancıdır. Bununla birlikte yolda karşılaşılan engellere karşı da önlem alabilme durumudur.
- **Yılmazlık:** Bireyin zorluklar karşısında kendini toparlayabilme ve olumsuz durumları aşmaya çalışırken güçlenme kapasitesidir.
- **Özyeterlilik:** İnsanların etki yaratabilme yeteneklerine, başarılı olabilmelerine ve kendilerine güvenebilmelerine dair duydukları inançtır. Pandemi sırasında ve sonrasında yaşadığımız sosyal problemler ve çalışma biçimlerimizde meydana gelen değişimlerle psikolojik sermayesi güçlü çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyacımız olduğunu söylemek mümkün.

Gelecekle ilgili olumlu beklentiler içinde olmak (umut), engel ve zorluklarla karşılaşacağını bilmek ve bunların üzerine gitmek (yılmazlık) ve bilmediklerini de bilerek risk değerlendirmesi yaparak olumlu tutum içinde olmak (olumlu tutum) ve geçmiş deneyim ve örneklerden yola çıkarak zorluk ve engellerin üstesinden gelineceğine inanmak (özyeterlilik) birey olarak kendine inanmanın ve **kim olduğunun** en önemli temelini oluşturur.

Psikolojik sermayesi güçlü olan bireyler nasıl davranır sorusu hemen aklımıza gelebilir. Bunun cevabını bir İK profesyoneli olarak vermek isterim:

Psikolojik Sermaye: En Önemli Gücümüz mü?

1. Hedefler belirler ve hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar planlar.
2. Yeteneklerinden emindir ve isteklidir.
3. Zorluklar karşısında yılmaz, olumsuz durumlardan güçlenerek çıkar.
4. Ne olursa olsun geleceğinin iyi olacağına inanır.

Bunları yapmanın çok da kolay olmadığını biliyorum. Peki bu zor konuda, psikolojik sermayesi güçlü bireylerle çalışmak için şirketler ne yapmalı?

1. İşletmeler psikososyal risklerini doğru analiz etmeli ve bu alandaki fırsatları konusunda stratejiler belirlemelidir.
2. Çalışanların psikolojik olarak desteklenmesi için işletmelerde işyeri hekimi gibi psikolog çalıştırılması sağlanmalı. Özellikle endüstri psikolojisi alanında uzman olan psikologların üretim yapan işletmelerde çok fazla yarar sağlayacağını düşünüyorum.
3. Çalışanlara herhangi bir etik dışı davranışla karşılaşmaları durumunda ne yapacaklarına dair bir yol çizmeleri gerekli.
4. Psikolojik taciz (mobbing) vb. konularda işletmedeki her seviye çalışan için net ve objektif uygulamalar yapmalılar.
5. Çılgında olsa çalışanların fikirlerini/düşüncelerini/önerilerini dinlemek için ortam yaratmalılar. Bunu kâğıt üstünde kurulmuş öneri sistemlerinden ayrı tutarak belirtmek isterim. Güven ortamının olduğu işletmelerde insanlar geleceğe daha fazla umutla bakıyor. Hata yapsalar bile bu hatanın bir öğrenme yöntemi olduğunu bilerek çalışmak çalışanların geleceğe olan umudunu besliyor.

Psikolojik Sermaye: En Önemli Gücümüz mü?

6. Çalışanlara işe alımda tutamayacakları sözler vermemeli ve gelecek vaatleri sunmamalıdır.
7. Rekabet kültürü değil, iş birliği kültürü yaratarak -birbirine rakip değil birbirinin işini kolaylaştıran ve özgün çalışanlar- ilerlemeliler.
8. Çalışma biçimlerinin dönüştüğü günümüzde herhangi bir çalışma biçimini, çalışan aleyhine değil işletme-çalışan lehine geliştirmeli ve bu konuda samimi çaba göstermeliler.
9. En önemlisi işletmenin çalışan gücünü sayıdan ibaret değil aksine “değer” olarak ifade etmeliler.

Sevgi ve sağlıkla,
Lerzan Erkan



Cansu Salan

Sürekli İyileştirme Mühendisi

Bir Hata Önleme Prensipli: "Poka-Yoke"

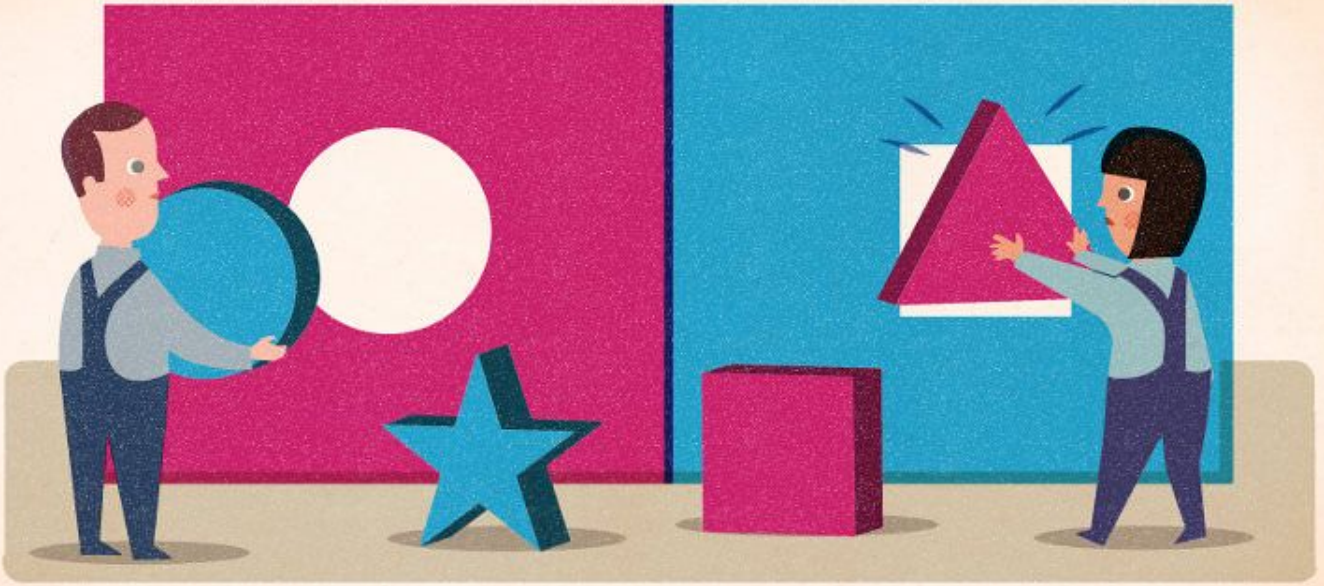
Birçok işletmede çeşitli sorunlarla karşılaşırız. Üretimde gerçekleşen ufak hatalar ve aksaklıklar firmaya müşteri memnuniyetsizliği olarak döner. Bazen bu sorunların bedelleri tahminimizden daha kötü ve yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Örneğin, bir anlık dikkatsizlik, özellikle iş güvenliğinin tehlikeye atılmasına sebebiyet verebilir yada imalat yapan işletmede vidanın montajının unutulması, otomotivde gövdeye kaynak yapılırken bazı kısımların kaynağının unutulması, ürün üzerindeki deformasyonun gözden kaçması gibi pek çok problemi bu kısım altında toplayabiliriz. Bu yüzden yaşadığımız sorunları göz ardı etmek yerine riskli bir duruma girdiğimizde hemen önleyici faaliyetler almamız öncelikle sağlığımızı güvence altına almayı, sonrasında işimizin kalitesini ve işlerimizin kolay ve hızlı bir şekilde yürütebilmemizi sağlar. İşte Poka-Yoke (hata önleyici sistemler) de hayatımıza bu noktada girer. Hata bulma ve önleme sistemi 1986 yılında Shigeo Shingo ile hayatımıza girdi. Kelimenin kökenini incelediğimizde poka, hata, dikkatsizlik anlamına gelir. Yoke ise, elimine etme, düzeltme anlamına gelir. Üretim esnasında herhangi bir anormallikte tasarlanan sistemin devreye girerek hataya sebebiyet vermeden makineyi durdurmasıdır. Shigeo Shingo üç tane hata önleyici poka yoke tanımlamıştır. Ana amacı durdurma, kontrol ve uyarı fonksiyonları üzerine kuruludur.

Durdurma Fonksiyonu: Kritik proseslerde öncesinde belirlenen parametrelerin kontrol edilip anormal durumlarda işlemi durdurmasıdır. Toyota yaklaşımı olan sıfır hata prensibiyle birebir aynı mantıkta ilerler.

Bir Hata Önleme Prensipli: "Poka-Yoke"

Kontrol Fonksiyonu: Bir sonraki proseste spekt dışında kalan hatalı ürünlerin üretilmesini engelleyen, ekipman veya çalışılan parça üzerine yüklenen düzenleyici sistemlerdir.

Uyarı fonksiyonu: Muhtemel hata oluşmadan önce, bir ses ve ışık yardımıyla ilgili kişilerin uyarılmasıdır.



Aşağıda daha önce yapılan çalışmalar yazarlarıyla birlikte verilmiştir:
(www.mistakeproofing.com)

(CHASE,1994:35-44). "Hizmetini doğru olarak yap" adlı makalesi, hata önleyiciler hakkındaki ilk makaledir. Hata önleyicilerin çiftçi benzetmesi ve bazı örneklerle makale tamamlanmıştır. Çiftçi müşteriden gelebilen hataları belirler. Müşteri Poka-Yoke'leri hazırlık, karşılaşma, ve kararlılık içermektedir. Bu makaleye göre insan hataları kontrol diyagramları gibi metotlarla belirlenemez.

Bir Hata Önleme Prensipleri: "Poka Yoke"

HINCKLEY M., ve BARKAN P.,1995:242-249). "*Üretimdeki hataların, karmaşıklığın ve değerlendirmenin rolü*" adlı makalede, kalite kontroldeki birkaç düşünceyi belirtmektedir. Değerleme, hata ve karmaşıklık olan üç kaynaktan gelen uygunsuzluk üzerinde durulmuştur. Bu kaynakların her biri için bir alet tanımlanmıştır. Değerlendirme, istatistiksel kalite kontrol ve istatistik ile yönetilmektedir. Hatalar, Poka-Yoke ile önlenir. Karmaşıklık, dizayn boyunca kontrol edilir. Hataların finalden önce önlenmesi için proses kontrolde alet tasarlanmıştır.

(FELCIANO ,1995). "*İnsan Hataları: Medikal bilgi Sistemlerindeki Hataların Dizaynı*" adlı makalesinde, insan hatalarını, uygunsuz olaylar ve hedeflere ulaşmada aksaklık olarak tanımlar. Ayrıca Rasmussen'nin SRK çatısını tanımlar. "*Hataları*" ve "*kaymaları*" belirtmektedir.

(HENRICKS,1996:86-89). "*Sıfır Hata Yapma*" adlı makalesi, işletme ilişkilerinin olumlu dizaynını içermektedir. Yönetim için hata önleme ile buluşmanın özeti vardır.

(BEAUREGARD,1997:1-50). "*Hata Önleyici Esasları*" adlı kitabında, hata önleyicilerin esasları ele alınmıştır. Dört hata önleyici metodu vardır: *kontrol, kapatma, uyarı ve sensör* düzenekleri. Kontrol metotları, hataları elimine eder. Kapatma metotları, hata oluştuğunda prosesi durdurur. Uyarı metotları, hata oluştuğunda operatörü veya kullanıcıyı sesli ya da görüntülü olarak uyarır. Sensörlü metotlar ise hata oluşumunda kullanıcı ya da operatörün uyarılması için hattı durdurucu bir engelin konulmasıdır.

(GROUT ,1997:33-37). "*Hata Önleme Üretimi*" adlı makalesinde, hata önleme esasları gözden geçirilmektedir. Hata önleyicilerin en iyi kullanıldığı yerler belirtilmiştir.

Bir Hata Önleme Prensibi: "Poka-Yoke"

Poka-Yoke'ye en çok nerede ihtiyaç duyarız?

- Otomasyona dayalı olmayan insan müdahalesinin çok olduğu proseste
- Kalitenin düşük olduğu yerlerde
- Ürün çeşitliliği fazla olan yerlerde
- Çalışma koşullarının zor olduğu yerlerde
- Yetkin olmayan personelin çalıştığı alanlarda
- İş güvenliği bakımından riskli olan bölgelerde
- İşçilik ve ürün maliyetinin fazla olduğu yerlerde

Poka-Yoke'yi nasıl uyguluyoruz?

Problemi Tanımla: Öncelikle her teknikte olduğu gibi bu teknikte de problemin doğru şekilde anlaşılır bir biçimde tanımlanması gerekir.

Gözlem Yap: Problem yalın bir biçimde tanımlandıktan sonra proses, istasyon üzerinde gözlem yapılması gerekir.

Problem Çözme Tekniklerini Uygula: Tanımlayıp gözlemlenen problemi, problem çözme tekniklerini kullanarak (beyin fırtınası, balık kılçığı, neden analizi.. vb) analiz edilmeli. Kök nedenlere indikten sonra özgün fikirlere şans verilmeli. Oylama yapılarak, öncelik sırasına göre fikirler uygulanmalı.

Pukö: Bu planları, planla, uygula, kontrol et ve önlem al mantığında işlevselleştir.

Ana amaç hatalardan korunmaktır. Hatalardan korunmak için 2 seçeneğimiz var.

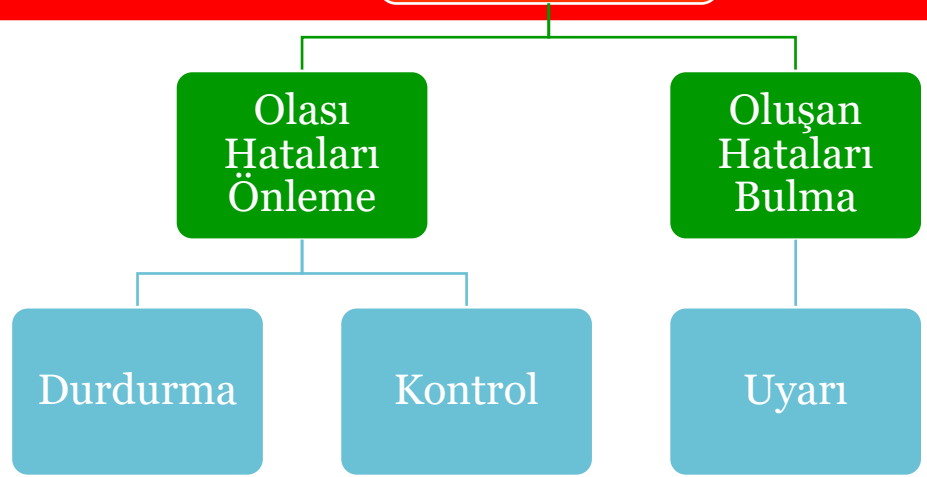
1. Olası hataların önlenmesi
2. Oluşan hataları bulma

Bir Hata Önleme Prensibi: "Poka-Yoke"

Bu iki alt amacı da çözümlenebilmek için Shigeo Shingo'nun tanımladığı üç fonksiyonu (durdurma, kontrol ve uyarı) kullanırız. Bunları kullandıktan sonra ana amacımız olan sıfır hata prensibine ulaşmış oluruz.

Hedef: Sıfır Hata

Araç: Poka-Yoke



Yaşadığım bir anıyı paylaşmak isterim, bir işletme ziyaretim sırasında hammaddeler silolarla taşınıp sonrasında karıştırılıp birleşmekteydi. 6 tane kabin var ve bu kabinlerin her birine ayrı bir hammadde dökülmekteydi. Bu kabinlerle ilgili uygun hammaddenin tabelası asılmış ancak işletme yoğunluğundan bu tabelalar bir ileri bir geri geldiği için ne-nerede belli değildi. Burada ilk akla gelen, *muhakkak 5S tekniğinin uygulanması gerektiğini* düşündüğünüzü duyar gibiyim. Ortam dağınık, malzemelerin yeri belli değil ve sınırlar çizilmemiş. Tabii ki 5S yapılması şart bir yöntem. 5S ve Poka-Yoke, benzer araçları birbiri bünyesinde barındırıyor ancak, renklerle ve etiketle yönetmek önemli olduğu kadar bu şekilde kritik ve maliyetli proseslerde hammaddelerin yanlış karışmasının verdiği zararı sıfıra indirmek için de burada bir Poka-Yoke yönteminin de uygulanması da şart.

Bir Hata Önleme Prensipleri: "Poka-Yoke"

Öncelikle bu 6 hammaddeyi renklerine göre sınırlandırıp üzerine etiketler yapıştırdım. Sonrasında her hammaddenin boyutuna uygun filtre sistemi takılması konusunda bildirimde bulundum. Ola ki işletmede çalışan personel karıştırır da (renge ve etikete rağmen) yanlış yere döker ise uygun olan filtrelerden geçmeyecek ve hatalı bir işlem yapılsa dahi bunun şirkete olan zararını sifıra indirilmesi sağlanmış olacaktır.

Diğer şahit olduğum bir başka Poka-Yoke örneği ise tekstil makinalarında kimyasalların reçetede ki oranları karıştırılırken manuel değil otomasyonel sistemde karıştırılıp, hatta borularla sevk edilmesiydi. Herhangi bir insana dayalı olası hatalı işlemi komple önlenmiş ve zamandan kazanç sağlanmıştı.

Siz de Poka-Yoke tekniğini kullanarak işletmenizdeki hatalar oluşmadan önlem alırsanız, işlerinizi çok daha kolay bir şekilde yönetecek, müşteri memnuniyetini sağlamış olacaksınız.



Ümit Hız

TPS Danışmanı | Eğitimci

Memnun Edilemeyen Çalışan!

30 Ağustos 1922'de Dumlupınar'da Atatürk'ün başkumandanlığında zaferle sonuçlanan Büyük Taarruzun 100. yılındayız. Bu vesile ile 30 Ağustos Zafer Bayramınızı kutlarım.

30 AĞUSTOS

ZAFER BAYRAMI'NIN 100'ÜNCÜ Yılı Kutlu Olsun



Görsel Kaynak: <https://www.tsk.tr/>

Memnun Edilemeyen Çalışan!

Bu sayımız da kısaca memnun edilemeyen çalışan profilinden bahsetmek istiyorum. Çalışan ne istiyor? Neden mutlu olamıyor? Neleri eksik görüyor? Sorularına yanıt vermeye çalışacağım.

Çalışan kaos istemiyor. İş'in saati ve standartları belli olsun istiyor. Bunlarla uyumlu şekilde ilerlediğinde başı ağrımasın istiyor. Bunlar olmayınca memnun edilemiyor!

Çalışan adalet istiyor. İşini iyi yapan ile vasat yapan arasında fark olsun istiyor. İşini iyi yapan ile vasat yapan arasında fark olmadığı zaman, yani her iki çalışanda benzer şekilde değerlendirildiğinde çalışan memnun edilemiyor!

Çalışan tutarlılık istiyor. Sabah istenilen parametre de işi ürettikten sonra öğlenden sonra "Neden böyle ürettin?" sorusuna muhatap olmak istemiyor. Bu soruya maruz kaldığında çalışan memnun edilemiyor!

Çalışan fikirleri değer görsün istiyor. Söylediği geliştirme fikirleri sırf statüsü nedeniyle önemsiz olarak arka plana atıldığında çalışan memnun edilemiyor!

Çalışan geri bildirim istiyor. Belli periyotlar da kendisi ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerin ona iletmenizi bekliyor. Geri bildirim kültürü olmayan işletmeler de çalışan memnun edilemiyor!

Çalışan vaat yerine kişisel gelişim ve kariyer planı istiyor. Şirketler genelde kendi gelecek planlarını anons ediyor. Büyüyeceğiz, sektör lideri olacağız vb. Oysa çalışanın aklında hep aynı soru "Ben ne olacağım?"

Uzun lafın kısası çalışanın aklında birçok soru ve beklenti var. Çalışanı memnun etmek zor! Yukarıda bir kısmını saydığım maddeleri hayata geçirmek oldukça zor ve emek istemekte. Önümüz kış! Güzel bir yakacak ve biraz erzak yardımı bütün meseleyi çözer!

DERİN DERGİ
Mart 2021
Sayı: 1

PUKO Değişliği
PARETO Analizi

SS KÜLTÜRSÜZLÜĞÜ!
Yeni bir SS tabanlı mali raporlama için nasıl olmalı?

DERİN DERGİ
Nisan 2021
Sayı: 2

LEHİF! Kurumlarımızın İçin Yeni Bir Dönem İçin Yeni Yollar Hakkında!

Oğuzhan Çolak
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Ömit Hız
Küresel İktisadi Krizden Kurumlarımızın Yararlanma Yolları?

Benim Müdürüm
Müdürler İçin Kurumlarımızın İçin Yeni Bir Dönem İçin Yeni Yollar Hakkında!

Canan Saban
Kurumlarımızın İçin Yeni Bir Dönem İçin Yeni Yollar Hakkında!

GH(ME)-GÖR(ME)-AN(LA)MA
Geçmiş Gelecekte

DERİN DERGİ
Mayıs 2021
Sayı: 3

Ben de Kurum Değişiyorum!

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Haziran 2021
Sayı: 4

Mieruka

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Temmuz 2021
Sayı: 5

Genç Bizimdir!

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

NEFES OL
Özel Sayı

SMA

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Ağustos 2021
Sayı: 7

Standardın olmadığı yerde Kazanılmaz!
Tarihçi Öhne

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Eylül 2021
Sayı: 8

SERİ İLANLAR

İŞ ARAYANLAR
Yeni bir Yönetim Sistemi

Vasıfsız Eleman
Yeni bir Yönetim Sistemi

Vasıfsız CEO Aranıyor!

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Ekim 2021
Sayı: 9

JIDOKA

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Kasım 2021
Sayı: 10

SUSUZ

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Aralık 2021
Sayı: 11

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Ocak 2022
Sayı: 12

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Şubat 2022
Sayı: 13

NO WAR!

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Mart 2022
Sayı: 14

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Mayıs 2022
Sayı: 15

KISSADAN HİSSE

YAPAY ZEKÂ İLE ÜCRET ZAMMI YAPILIR MI?

BOYAHANDE BİR KAZAN HİKAYESİ

YALIN YÖNETİMİN FAYDALARI

TEDARİK ZİNCİRİNE DEĞİLDİR?

GIDA İŞLETMELERİNDE TEMİZLİK VE SANİTASYON

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE YEŞİL BÜYÜME

ABC ANALİZİ

ALİŞKANLIKLARIN GÜCÜ

NEDEN KURUMSALLAŞMAYIYIZ?

DERİN DERGİ
Haziran 2022
Sayı: 16

KISSADAN HİSSE

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

Kurumsallaşma!

Eti Niçin Sevdiyoruz?

Zaman İstediğiniz Olanak!

1972 Stockholm İnsan ve Çevre Koferansı

Rekabetçi Üretim ve Verimlilik

Boyahandede Bir Kazan Hikayesi-Devamı

DERİN DERGİ
Temmuz 2022
Sayı: 17

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Ağustos 2022
Sayı: 18

KISSADAN HİSSE

BEKA SORUNU MU, ZEKÂ SORUNU MU?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Eylül 2022
Sayı: 19

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ
Ekim 2022
Sayı: 20

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

Özge Akın
Neden Hızlı ve Etkili Değişimlere ve Etkili Değişimlere?

DERİN DERGİ®