



Sayı : 11117254-601.03-19337  
Konu : Kurumsallaşma

06/06/2014

**GENELGE**  
2014 / 15

Bilindiği gibi, merkez ve taşra teşkilatı iş süreçlerinde, iş yapma metotlarında, birimlerin fonksiyonlarında, Kuruluş amaçlarını destekleyecek etkin bir işleyişi sağlamak, kurumsal büyümeyi ve yönetimi kolaylaştırmak amacıyla organizasyonda sistem odaklı bir yapılanma (reorganizasyon) gerçekleştirilmiş; işin organizasyon içindeki yeri, yapılma amacı, önemi, ayrıntılı özellikleri, diğer işlerle ilişkileri ve ayrıldığı yönleri, iş rolleri ve yetenekler, hangi ölçüde yetki ve sorumluluk verileceği belirlenerek iş şartlarının çalışanlar açısından açık hale getirilmesi sağlanmıştır.

Yeniden yapılanmanın özünde;

- Kuruluşun sistem, süreç ve yapılarındaki dönüşümünde değişim yönetimi uygulanması,
- Üretim, pazarlama ve satış, lojistik, satın alma ve ar-ge süreçlerinde müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini, kaliteyi ön planda bulunduran bir çalışma düzeninin yerleştirilmesi,
- Teşekküldeki projelerin, faaliyetlerin stratejik amaç ve hedeflerle entegrasyonu için uygulama planlarının hazırlanması,
- Birimlerin ve çalışanların performans amaçları ile kuruluşun stratejik amaçları arasında bağlantı kurulması, hedeflerle yönetim kültürünün yerleştirilmesi,
- Önemli başarı faktörlerinin belirlenmesi, periyodik izlemeyi ve iyileştirmeyi sağlayacak bir kurumsal performans yönetim sisteminin kurulması; karar alma fonksiyonu ve organizasyonun amaçları doğrultusunda anlamlı hale getirilmiş yönetsel bilginin üretilmesi ve paylaşımı,
- Doğru bilginin, doğru yerde ve doğru şekilde kullanımını sağlayacak yönetim anlayışı,
- Bilgiye ve bilgi birikimine kolayca ulaşması, bilginin kurumsal bilgi haline getirilmesi,
- Proje yönetim sistemi kurulması,
- Bireysel ve kurumsal düzeydeki mevcut yeterliklerin; bilgi, yetenek ve davranışlara göre belirlenmesi,
- Risklerin analizi ve kontrol süreçleriyle birlikte yönetimi,
- Güçlü bir iç denetim yapısı,
- Ana ve karar süreçlerin, yönetsel ve destek süreçlerin birbirleriyle uyumu, kuruluşun birbiriyle bağlantılı faaliyetlerini etkin şekilde birleştirme yaklaşımı,

- Tüm süreçlerde; verimlilik, maliyetlerde azalma ve kârlılığın sağlanması, kalite bilincinin yerleşmesi,

- Dış çevrede (Rakipler, müşteriler, ülke içi ve dışı ekonomik yapı, pazar yapısı, yasal düzenlemeler, iş gücü piyasası, bilimsel ve teknolojik gelişmeler) meydana gelen kavramsal gelişmelerden kuruluşun zamanında haberdar olması; bilgi kaynaklarını ve bilgi akışını sağlayacak süreçlerin yapılandırılması,

- Yönetim kademelerinde çalışanların idarecilik yapma rolünden profesyonel yöneticiliğe geçmesi,

- Tüm yöneticiler ve birim sorumlularının çalışanlara ilişkin politikaların gerekli şekilde yürütülmesinde sorumluluk alması,

- Süreç yönetimi, bilgi yönetimi, değişim yönetimi, risk yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, lojistik yönetimi, inovasyon, sürdürülebilirlik, üretim ve stok yönetimi, malzeme yönetimi, satın alma yönetimi, bakım ve onarım yönetimi, enerji yönetimi, çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, bütçe ve finans yönetimi, insan gücünün planlanması ve yetenek yönetimi, eğitim yönetimi, performans değerlendirme gibi daha sayılabilecek birçok yönetsel sürecin başarılı ve sistemli bir şekilde uygulanması ve yerleştirilmesi,

- Geleneksel yöntemlerle bilgi akışı ve bilgi değerlendirme uygulamalarına son verilmesi,

- Tüm bu süreçleri destekleyecek insan kaynağı planlanması ve yetenek yönetimi, bulunmaktadır.

Tüm bunların özeti; kurumsallaşmayı, bilgi, deneyim ve yetkinliklerin işe odaklanmasını, kurum değerleriyle çalışan değerlerinin birbirine yaklaştırılmasını, saygı, diyalog ve güvene dayalı bir iklim oluşturulmasını, açık iletişim ve ekip çalışmasının özendirilmesini, kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılmasını, yetkilendirmeyi esas alan bir kurumsal kültürü ifade etmektedir.

Yeniden yapılanma ile öngörülen süreçlerin yeterli düzeyde kurumsallaşmasına yönelik olarak bir değişim yönetiminin uygulanması, birbirinin devamı niteliğindeki iş süreçlerindeki faaliyet boşluklarının tespit edilmesi, her çalışanın kurumsal hedefin bir parçası olarak çalışmalarda yer alması ve verimliliğin sağlanması önem arz etmektedir.

2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik plan kapsamında gerçekleştirilen; iş analizi, örgüt analizi, kurum kültür araştırmaları ve personel performans yönetim sistemi uygulanması ile ilgili olarak geçen üç yıllık süre içerisinde;

İş süreçlerinde hiyerarşik kademelerin azaltılması, pozisyona dayalı çalışma düzeni ve etkin bir evrak akışının sağlanması, personel performans yönetim sistemi uygulanması, Elektronik Belge Yönetim ve Arşivleme Sistemi uygulanması, lojistik bilincinin ve uygulamalarının gelişimi, ürünlerin müşteriye teslim şekli, üretim ve otomasyon süreçlerinde iyileşme ve maliyet odaklılık, kurumsal kaynak planlama sisteminin tüm süreçlere ve bilgi yönetim mekanizmalarına olan etkisinin anlaşılacak yeniden yapılandırılma sürecinin başlatılması, satın alma, personel, muhasebe iş ve işlemlerinin merkez teşkilatı iş süreçlerine taşınarak işletmelerde yönetsel faaliyetin üretime odaklanması, hak ediş sürecinin yeniden yapılandırılması, stratejik planlama mantığının organizasyonel düzeyde kavramsallaşması, üretim, satış ve lojistik süreçlerin sistemsel bir yaklaşımla yönetimini sağlayıcı iyileştirmeler, müşteri ilişkileri yönetimi konusunun ön plana çıkması, yeni yatırım alanlarına kapı

aralayacak ar-ge çalışmaları, bor katkılı deterjan üretilmesi gibi birçok alanda ve süreçlerde önemli gelişmeler sağlanmakla birlikte; daha birçok alanda koordinasyon boşluklarının ve verimsiz çalışmaların bulunduğu görülmektedir.

Bu kapsamda;

- Her birimin belirlenen kendi sorumluluk alanlarında faaliyet göstermelerini, özellikle pasa cevher dahil her türlü ürün satış işlemlerinin Pazarlama Satış Dairesi tarafından yerine getirilmesini,

- Birimin yöneticisi ve çalışanların iş boyutunda süreç mantığını gözetmelerini,

- Yöneticiler tarafından her düzeyde personelin sürece dahil edilmesini,

- Alınan kararların uygulanmasına yönelik iş planı oluşturularak gerekli işlemlerin zamanında tamamlanmasını,

- Teşekkürün proje ve faaliyetlerinin bir plan dahilinde ve bütçe entegrasyonu sağlanarak yerine getirilmesini,

- Planlamaya, bilgi paylaşımına, açık ve iyi iletişime dayalı yönetim sergilenmesini,

- Müşteri odaklılığın yerleştirilmesine yönelik olarak üretim, pazarlama ve satış, lojistik, ar-ge, insan kaynakları yönetimi ve satın alma fonksiyonlarının bütünlük bir yönetim sergilemesi için çalışma başlatılmasını,

- İşletme müdürlüklerinin talep edilen ürünün istenen zamanda, müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini, kaliteyi ön planda tutarak üretimine odaklanmalarını,

- Ürünün kalitesini bozan veya olumsuz etkileyen bütün süreçlerin yeniden gözden geçirilerek gerekli çalışmaların başlatılmasını,

- Geleneksel yöntemlerle bilgi sağlama ve süreçlerde değerlendirme uygulamalarına son verilerek her yöneticinin faaliyet alanıyla ilgili verilerin doğru ve zamanında veri tabanına girişinin sağlanmasını ve tüm süreçlerde ERP kaynaklı bilginin kullanılabilir hale gelmesini,

- Birimlerin kendi bünyelerinde, diğer birimlerle süreç etkileşimlerinde yaşanan sorunların, merkez ve taşra teşkilatı arasındaki koordinasyon ve işbirliğindeki yetersizliklerin açıkça ifadelendirilerek Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilmesini ve bu Başkanlıkça hazırlanacak raporun Genel Müdürlüğe sunulmasını,

- Küresel boyutta faaliyette bulunmayı hedefleyen bir kurumsallaşmanın sağlanması için; bilgi, deneyim ve yetkinliklerin işe odaklanmasını, kurum değerleriyle çalışan değerlerinin birbirine yaklaştırılmasını, saygı, diyalog ve güvene dayalı çalışmayı, açık iletişim ve ekip çalışmasının özendirilmesini, kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılmasını ve yetkilendirmeyi esas alan bir kurumsal kültürün oluşturulması için gerekli yönetsel hedeflerin belirlenerek çalışmaların başlatılmasını,

Açıklanan konularda her kademedeki yöneticilerin üzerine düşen görevlerini hassasiyetle yerine getirmesini rica ederim.

Dr. Orhan YILMAZ  
Genel Müdür

DAĞITIM :

A Planı

B Planı

E Planı