

DOSAB Daha Kurumsal Bir Yapıya Kavuşuyor

Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi'nde; Kurumsal Analiz, Süreç Yönetimi ve Süreçlerin Otomasyona Alınması ile ISO 14001 Çevre ve OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği Sistemlerinin Yapıya Entegre Edilmesi çalışmalarında sona gelindi.

2012 yılının ilk çeyreğinde başlatılan proje kapsamında, DOSAB'ın iş süreçlerinin hem katılımcılara mükemmel hizmet verecek, hem çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyacak, çevreye duyarlı hem de düşük maliyetle hizmetini gerçekleştirebilecek şekilde iyileştirilmesi hedefleniyor.

NMT Danışmanlık ve Eğitim Merkezi ile yapılan çalışmanın ayrıntılarını Genel Müdür ve DOSAB'ın Yönetim Danışmanı Didem Esen'le konuştuk.

- DOSAB'la yaklaşık sekiz ay önce başlayan süreçten söz eder misiniz?

- Rekabetin zorlaşması ve yönetim sürecinde ortaya çıkan hızlı gelişmeler Türkiye'de üretim ve hizmet sektöründeki dengeleri tümüyle değiştirmiştir. Bu süreçte kurumların varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olması için doğru şekilde yapılanmaları ve çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanmaları zorunlu hale gelmiştir.

Yapmış olduğumuz ilk görüşmede DOSAB'ın bu değişim rüzgârlarında gerekli uygulamaya yönelik danışmanlık destek ihtiyacını üst yönetimin de desteği ile doğru ve zamanında tespit edebildiğini memnuniyet ile gördük.

DOSAB'ın bu projeden beklentisi; iş süreçlerinin hem katılımcılara mükemmel hizmet verecek, hem çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyacak, çevreye duyarlı hem de düşük maliyetle hizmetini gerçekleştirebilecek şekilde iyileştirilmesiydi.

NMT olarak DOSAB yönetimi ile

tanıştığımızda özellikle aradığımız, vizyon sahibi, ihtiyaçlarının farkında olan, değişime inanmış ve zor kararlar almaya hazır bir yönetim ekibi ile karşılaştığımızı görmek bizi de bu projeyi gerçekleştirmek adına heyecanlandırdı. - DOSAB'daki faaliyetleriniz hakkında bilgi verir misiniz?



- Kurumsal Performansın önündeki engeller dört nedende gruplanabilir. Bunlar;

- Kurumsal Sorunlar (Yönetmel, Stratejik, Organizasyonla ilgili sorunlar gibi)

- Proses Sorunları (Süreçlerin birbiriyle etkileşirken verimli çalışmaması)

- İnsana Dair Sorunlar (Motivasyon, İş Tanımları, Yetkinlik düzeyleri gibi)

- Sistemsel Sorunlar (Örneğin birbirinin aynı ama yetersiz ara yüze sahip birçok sistemin varlığı)

Bu nedenle DOSAB bünyesinde yürütülmesi planlanan proje tüm bu alanları kapsayacak şekilde üç aşamada projelendirildi.

I.Aşama: Kurumsal Analiz

II.Aşama: Süreç Yönetimi ve Süreçlerin Otomasyona Alınması

III.Aşama: ISO 14001 Çevre ve OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği Sistemlerinin Yapıya Entegre Edilmesi

İyileştirme, yeniden yapılanma süreçlerinin başarısı; hedefler, verimlilik, performans, organizasyonel teknolojiler gibi faktörlerden öte kurumun sosyal, kültürel, politik ortamından "gerektiğinden fazla" etkilenecek oluşmaktadır. Bunun sonucunda değişmesi gereken tarz, iş yapış biçimi aynen devam etmekte, tasarlanmış yapılar kâğıt üzerinde kalmaktadır.

Bu nedenle Kurumsal Analiz kısmında ilk olarak DOSAB'ın strateji ve hedeflerine hizmet edecek şekilde mevcut yapıyı, iş yapış yöntemlerini, kurum kültürünü inceleyerek çalışmaya başladık. Bu aşamada Süreç Denetimi ve Görev Analiz Anketleri gibi teknikler kullandık. Görev Analiz Anketlerini DOSAB'da çalışan her bir çalışana doldurarak, kurum ile ilgili algılarını, görevlerini, DOSAB içi bilgi akış sistemini ortaya çıkardık. Bu çalışmanın sonucunda mevcut organizasyonel yapı, roller ve sorumluluklar, süreçler, bilgi ve veri yönetimi, fiziksel alanlar, tüm çalışanların potansiyel ve ortak kültürü, motivasyon düzeyi, yetkinlik gibi ana konularda veriler oluşmuş oldu.

Bu aşamada bilgi toplamanın ötesinde bütünsel bir yaklaşım ile potansiyel problemler belirlenerek, problemlerin kaynaklarına ait hipotezler üretilerek, hipotezlerin doğrulama

çalışmaları yapılarak çözüm yöntemleri de geliştirilmeye başlanmış oldu. Kısaca bu aşamada Yönetmel, Operasyonel, Fiziksel ve Psikolojik alanlardaki gelişmeye Açık Alanları saptamış, yol haritamızı hazırlamış ve yönetimle yapmış olduğumuz uzlaşım toplantısıyla çalışmaya başlamış olduk.

Ayrıca ortaya koyduğumuz gelişim planları, sistemin yeniden yapılandırılması sırasında organizasyon içerisinde sahiplenme ve sorumluluk alma seviyesini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyecek şekilde oluşturuldu. Böylece yeniden yapılanma faaliyetlerinin, sadece yönetim ve danışman arasında sınırlı kalmayarak organizasyonun



DOSAB'ın vizyonuna uygun olarak iş süreçleri yeniden yapılandırıldı ve bölge müdürlüğünün organizasyonel yapısı süreçlere uygun hale getirildi.



tüm kaynaklarının dâhil edilmesi, çalışanların katılımıyla gerçekleşmesi de sağlanmış oldu.

DOSAB'da yürüttüğümüz bu projede şu an ikinci aşamanın sonuna yani süreçlerin otomasyona alınması kısmına gelmiş ve bu aşamaya paralel yürüttüğümüz III. Aşamayı yani ISO 14001 ve OHSAS 18001 Entegre Yönetim Sistemi projemizi de yanılamış durumdayız.

Aslında II. Aşama dediğimiz Süreç Yönetimi, projenin en meşakkatli kısmıydı. Çünkü tüm yürütülen işlemlerin, iş yapış yöntemlerinin kişilerin hafızasından kurumsal hafızaya geçirilmesi, iş yapış yöntemlerinin iyileştirilmesi, katma değer yaratmayan işlemlerin temizlenmesi ve süreçlerin birbirleriyle ilişkisinin kurularak klasik yaklaşımdaki departman, bölüm, şeflik kavramlarına aykırı olarak tüm çalışanların yeni bir gözle işlemlere bakışını sağlamak gerekiyordu.

Süreç Yönetimi kısmında, I. Aşamada yönetime sunduğumuz önerilerimizle ilgili yönetim onayının alınmasını takiben Süreçlerin Yapılandırılması çalışmasına başladık. Bu aşamada ilk yaptığımız DOSAB çalışanlarına Süreç Yönetimi, Kalite Yönetim Sistemi ve Entegre Yönetim Sistemi konusunda eğitimler vermek oldu. Daha sonra süreç

yapılandırmasında BPR metodolojisi kullanılarak, DOSAB'a ait operasyonel ve destek süreçleri temel alacak şekilde WBS'ini hazırlayarak proje ekipleriyle beraber süreçleri oluşturduk. Oluşturulan her bir süreç için süreç performans göstergeleri belirleyerek süreçlerin gelişmelerini izleme yöntemlerimizi belirledik. DOSAB'ın vizyonuna uygun olarak iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması sonucunda organizasyonel yapımızı süreçlerimize uygun hale getirdik. Süreçlerimizin uygulamaya alınmasıyla beraber organizasyonel yapımız da uygulamaya geçirilmiş olacaktır.

Projemizin III. Aşamasında ise süreçlerimizin içerisine ISO 14001 Çevre ve OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği standart gereklilikleri entegre ediyoruz.

Bazı kurum ve kuruluşlar bu sistemleri farklı yapılarla ve farklı bakış açılarında ayrı ayrı kurmayı tercih etmektedir. Tek tek uygulanan yönetim sistemleri, kuruluşun süreçlerinde tek bir amaca odaklanmasını ve sürecini bu amaca ulaşacak şekilde tasarlaması, kontrol altına almasını sağlar. Bu amaç ISO 9001 için hataların kaynağında önlenmesi iken, çevre için çevre etkilerinin, OHSAS için ise İSG risklerinin kaynağında azaltılmasıdır. Oysa bütün bu amaçların her bir süreç/proses için ayrı ayrı değil birlikte gerçekleştirilmesi kuruluşları tekrarlardan, zaman ve maliyet kaybından koruyacaktır.

DOSAB bünyesinde süreçlerimizi bütünsel bir yaklaşımla ele almamız optimal çözümlere ulaşmamızı sağlayacaktır.

- Bu süreçte DOSAB'ın yaşadığı değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Herhangi bir değişim projesinde yükselen trendi bulmak için daha çok erken. Nasıl iyi bir anayasaya sahip olmamız iyi yönetileğimiz anlamına gelmiyorsa, tek başına organizasyonel yapı ve hazırlanan süreçlerle sonuç almamız mümkün olmuyor.

Bugüne kadar DOSAB'ın iş süreçlerinin katılımı beklenmesinin üstünde hizmet verecek şekilde yapılandırılması çalışmasını tamamlamaya çalıştık. İş süreçlerini oluştururken aynı zamanda DOSAB'ın hizmetlerinin çevreye verdiği olumsuz etkileri, çalışanları üzerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından oluşturabileceği tehlikeleri de dikkate alarak çalışma yöntemlerini oluşturduk.

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI BÜYÜK FAYDA SAĞLAR

- NMT ve faaliyet alanlarından bahseder misiniz?

- 1996 yılında Danışmanlık, Eğitim ve İnsan Kaynakları konularında faaliyete başlayan NMT, 2002 yılından itibaren, NMT Danışmanlık ve Eğitim Merkezi ile NMT İnsan Kaynakları olmak üzere iki ayrı firma olarak hizmet vermektedir. Faaliyetlerimiz kısaca fayda yaratma ve iş kolaylaştırma üzerine yoğunlaşmaktadır. Uzmanlık alanlarımız ise Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Stratejik Organizasyonel Yapılanma, Süreç Yönetimi, İnsan Kaynakları ve Yönetim Sistemleridir.

- Yönetim danışmanlığı, şirketlere ve özellikle KOBİ'lere ne gibi faydalar sağlar?

- Şirketlerde aslında iki tip ana sorunla karşı karşıya kalınız. Bunlardan ilki herhangi bir işletmeyi başarısızlığa uğratabilecek; pazardan kopmak, müşteriye hitap edememek, yeni ürünler veya hizmetler yaratamamak, sermaye yetersizliği, maliyetleri kontrol altına alamamak, kötü yönetim gibi sorunlardır. İkinci tip sorunlar ise; aile ile iş ilişkilerinin birbirine girmesi, iş gereklerinin aile gereksinimleri ile çakışması, varis planlamasının yapılmaması, iş ile aile ilişkilerinin birbirinden ayıramaması gibi tamamen aile şirketlerine özgü yapısal sorunlardır.

Bizden yardım isteyen girişimciler belli başlı konularda hep aynı şeyleri vurguluyorlar.

- Karlı ve başarılı büyüme
- Başarının devamlılığını sağlamak
- Nitelikli yöneticileri firmada tutmak
- Üzerlerindeki iş yükünü dağıtılabilmek, onlar olmadan da şirketin devamlılığını sağlayabilmek
- Şirketi verimli hale getirmek

Tüm bu beklentiler aslında kurumsallaşmanın tanımıdır. Çalışanların; girişimcinin itmesi, söylemesi, yap demesiyle değil de kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe değer katmalarıdır.

Girişimcinin, şirket belli bir büyüklüğe gelinceye kadar, işleri hem yapması hem de yönetmesi kolaydır. Ancak şirket belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra geçmiş başarı, tecrübe ve bilgileri şirket için yeterli olmayabilir. Hatta geçmiş tecrübeleri yeni fırsatları görmeyi zorlaştırabilir.

Doğduğu günden beri tüm bir yaşamını şirketine vakfetmiş bir yönetici beklenin tersine dünyaya dürbünden bakar gibidir. Belli bir yöndeki bilgisi ve deneyimi inanılmaz gelişmiştir. Ama diğer açılarda tam bir kör gibidir. Elinize bir dürbün alın ve gözlerinizden ayırmadan 10 adım atmayı deneyin. Ne demek istediğimi daha iyi anlayacaksınız.