



# FİRMA YAPILANMASI, KURUMSALLAŞMA SORUN NE?

HAZIRLAYAN :  
SERDAR TAVASLIOĞLU  
ELK. MÜH.



# GÜZEL GÜZEL GİDİYORDUK, NE OLDU SON DÖNEMDE BİRDEN SIKINTIYA GİRDİK.

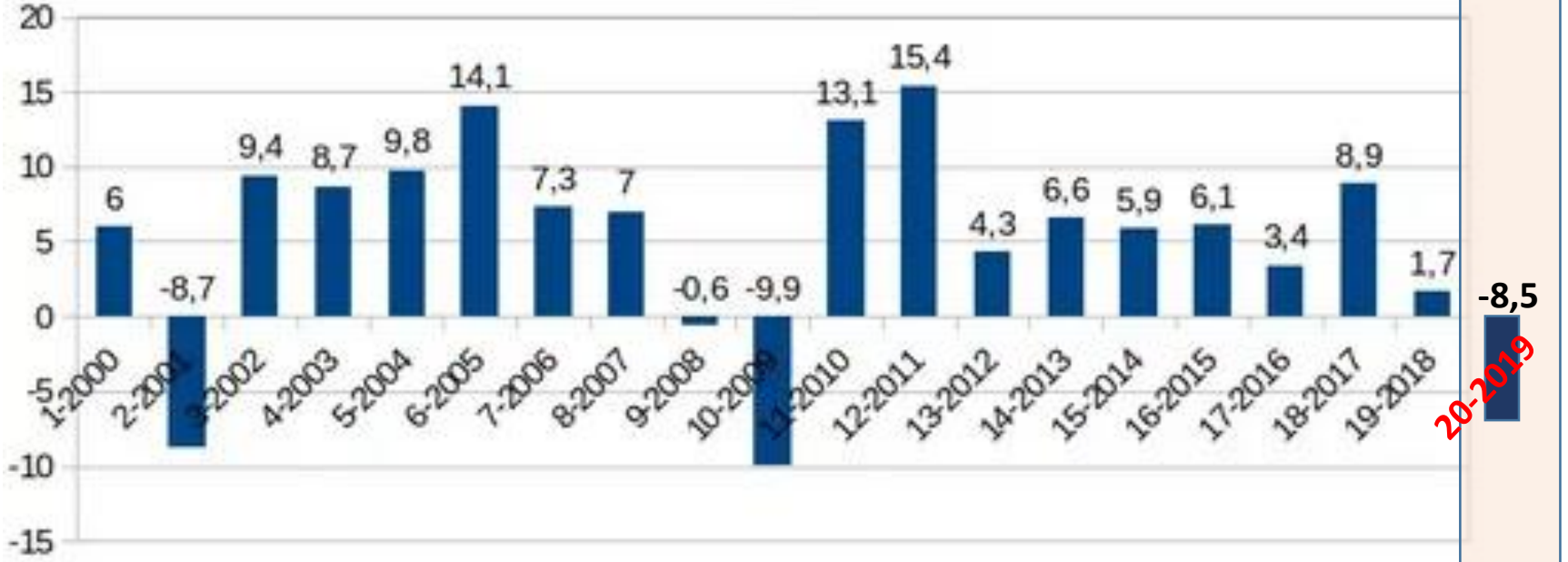
- Bizim gibi ülkelerde ekonomik durum çok kararlı bir yapı göstermemektedir. Ekonomik yapı güçlü olmadığı için kırılgan bir seyir gösterir. Ekonominin durumu ve seyri bugün için bizim eğitim konumuz olmadığından sebeplerini geçip sonuçları üzerinde konuşacağız. Sebeplerini ekonomistlere ve yöneticilere bırakmak gerekir.
- Sonuç olarak ekonomide bir daralma, para akışında azalma, devletin ekonomiye katkısında ve piyasaya para sürüşünde kısıntı yaşandı. **Bunun sonucunda toplumun her kesimini etkileyen bir kriz durumu oluştu.** Daireler satılamadı, müteahhitler iş yapamadı, bizlere para ödeyemediler, bizlerde borçlarımızı ödemekte zorluk çektik. Buna hazırlıklı olmayan bir çok firmada ciddi krizler yaşandı, iflaslar oluştu, iş kapatmalar yaşandı. Onca emek, onca değer, onca ekmek kapısı zarar gördü.
- Bu beklenmeyen bir durum mu. **Aniden geldi de hazırlıksız mı yakalandık, yoksa haber verse de gene de hazırlıksız mı yakalanacaktık.** Çünkü kriz geleceğini haber verdi ama biz ne yapacağımızı bilmediğimiz için oturup bekledik.
- Biraz ekonomideki genel duruma bakmak lazım.



# TÜRKİYEDE EKONOMİK DURUM

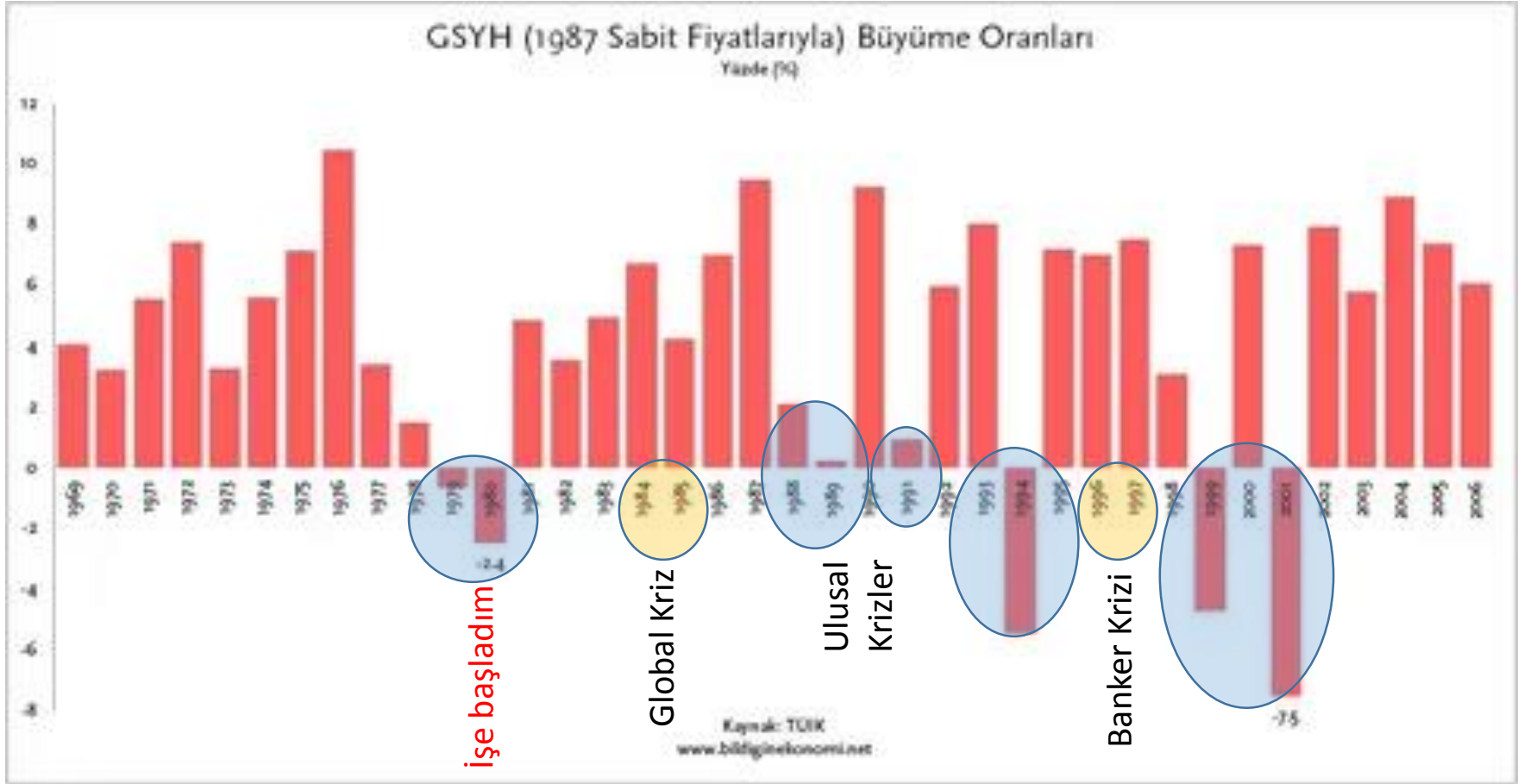
Yıllara Göre Sanayi Üretiminin Büyüme Oranları

2000-2018 arası



2018 ve 2019 yıllarında üretimde büyük bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüş sonrası ekonominin normal çalışma şartları ağırlaşmış, para dolaşımı azalmış, ödemeler dengesi zorlanmış durumdadır. Bu yeni bir durum olarak görülmemelidir. 1999-2001, 2008-2009 yıllarında yaşanan olayların aynı benzerleri şimdi 2018-2019 yılında yaşanmaktadır. Bundan sonra bir toparlanma dönemi gelmesi muhtemeldir. Ama arkasından bir kriz dönemi daha yaşanması çok da uzak bir ihtimal değildir. Bu değerlendirme için geçmiş yılların ekonomik durumuna da bir bakmak gerekir.

# TÜRKİYE EKONOMİSİNİN GEÇMİŞ YILLARI



1979-1980, 1988-1989, 1991, 1994, 1999-2001, 2008-2009, 2018-2019 Krizleri ekonominin normal süreçleri olarak kabul edilmelidir. Toplum bilinci ve toplumsal denetim gelişmedikçe de bu işlem belirli sürelerde tekrarlanacaktır. Ticarete iyi dönemler kısa sürebilir ve ardından krizlere gebe olabilir. Firmalar kendilerini bu tür krizlerin çok da uzakta olmadığını bilerek hazırlamalılar. Hazırlığını buna göre yapmayan firmaların zorluk çekmeleri kaçınılmaz olacaktır.

# NE YAPMAMIZ GEREKİYOR

- Bunun için en bilindik cevap, sihirli kelime,

## ‘FİRMA YAPILANMASI VEYA KURUMSALLAŞMAK’

Nedir bu hep kullanılan, sihirli ama ulaşılmaz ‘Kurumsallaşmak’. Nasıl olur, ne yapmak gerekir. Neden herkes kurumsalda iş arar, neden işyerleri kurumsala kiralık olur, neden büyük işleri hep kurumsal firmalar alır. Bunun temeli aranan güven duygusudur. Kurumsallık ve güven kavramları arasında ciddi bir bağ oluşmuştur.

## KURUMSAL YAPI = GÜVEN = MÜŞTERİ BAĞLILIĞI

- **Nedir bu yapılanma veya kurumsallaşma.**

Bir kurumun, bir kuruluşun veya bir işletmenin **kişilere** bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulabilmesi işlemine denir. Kurumsallaşmanın temel amacı; kurum, kuruluş ve işletmelerin, patron, lider yönetici ve önemli personele bağımlı olmadan faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleridir.

- **Ne yapmamız gerekir.**

Kurumsallaşmak kural koymak demek değildir. Kurumsallaşmak profesyonelleşmek, yani sadece profesyonel yöneticilerle çalışmak olarak da anlaşılmamalıdır. Kurumsallaşma, işletmede bütün süreçlerin (**işletme bölümlerinin çalışma şekillerinin**) hazırlanıp, bölümlere ve buralarda istihdam eden kişilere bu çerçevede görevlerinin verilmesi demektir. Kurumsallaşmış şirketler belli bir iş akış sistematığına göre yönetilir. Kişiler yetki ve sorumluluklarını bilmekle kalmaz, görevlerini yerine getirmede gerekli donanıma da sahiptirler.

**Kurumsallaşmayla ilgili bilmemiz gereken en önemli şeylerden birisi de tek tip kurumsallaşma modelinin olmayışıdır.**

# ATÖLYE YAPILANMASI

- Atölye tarzı çalışmalarda her işi bilen, işin sorumlusu ve patronu usta her şeyi kendi bildiğine göre yapar ve her şey ondan sorulur. İş kapasitesi küçük olduğu için her işe yetişme, bilme ve takip edebilme şansı vardır. İşin mali yapısı da patronun cebinden yönetilir. Para varsa harcanır yoksa beklenir. Her şey patronca kontrol altında olup sorun yaşanmaz.
- **ATÖLYE DÖNEMİNDE İŞİ BİLMEK, İŞİ YÜRÜTMEK İÇİN YETERLİ ŞARTTIR.**
- İş bilmenin dışında işyerini yürütmek için ek bir hukuk, muhasebe ve işletme bilgisine ihtiyaç duyulmaz. Gelen müşterinin isteğinin yerine getirilmesi ve ücretin alınması yeterli ve tatminkar bir durumdur. Para kazanılmazsa dükkan kapatılır, problem biter.



# İŞLER VE İŞYERİ BÜYÜYÜNCE

İşler biraz büyüyünce işletmeyi bu şekliyle yönetmek mümkün olmaz. **Patronun her yere ve her şeye yetiştirmesinin, kontrol edebilmesinin mümkün olmadığı bir noktaya gelmiştir.** Kendisi dışında iş yapan ustalar ve kalfalar vardır. Daha önce her şeyi kendi kuralları ve bilgisiyle çözen, her şeyi gören usta, önceleri kendi yetiştirdiği daha sonra ise bulabildiği ustalara işi bırakmak zorundadır. Üstelik işletmede sayı artınca, sigorta, vergi, iş güvenliği, muhasebe, teknik kadro, hukuki belgeler ve sertifikalar gibi ek bir çok iş yükü ortaya çıkmış ve çözüm beklemeye başlamıştır.

**İŞLETMEYİ YÜRÜTMEK İÇİN İŞİ BİLMEK GEREKLİ BİR ŞARTTIR AMA ARTIK YETERLİ ŞART DEĞİLDİR. İŞİ YÜRÜTMEK İÇİN DİĞER ŞARTLARINDA YERİNE GETİRİLMESİ ZORUNLUDUR.**

Bu durumda patron işlerin nasıl yapılmasını istiyorsa, bunları herkesin bilmesi ve öğrenmesini sağlamalı ve işin istediği gibi yapıldığını kontrol etmelidir. Üstelik artık mali durum, cebinden ayrı olarak bir muhasebeden yürütülmektedir. **Muhasebe ve deposunu takip etmeye vakti olmayan patron, cüzdanını ortada bırakmış sonrada arkasını dönmüş kişiye benzer.**



# SORUNLARIN BAŐLANGICI

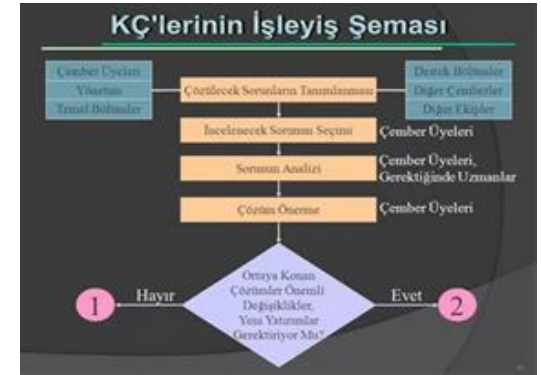
- **Patron**, işlerin baŐlangıŐta firmayı kurarken olduğu gibi iyi gitmediğinden; firmasının sorunlar nedeniyle itibar kaybettiğinden, çalıŐanların ise yeterince gayret sarf etmediğinden; çocuğu gibi byttĞu firmasının son zamanlarda hastalandığından Őikyet etmekte, kendi hayatı sona erince firmanın da kapanacağından korkmaktadır. Bunun yanında, çocuklarının firmayı sahiplenmek istemediğinden hayıflananlar da oldukça fazladır.
- **Çalışanlar** ise, patronun kendilerinden istediği işleri zamanında yetiŐtiremediklerinden; mevcut iŐ yükünün altında ezildikleri halde patronun ek personel istihdam etmediğinden; izin kullanamadıklarından, tatil yapamadıklarından; hak ettikleri creti alamadıklarından dem vurmaktadırlar.
- **işletmede huzursuzluklar başlamıştır. Artık bir Őeylerin deĐiŐme zamanı gelmiştir.**





# ÇÖZÜM, KURUMSALLAŞMA

- Kurumsallaşma; bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir.
- Kurumsallaşmanın temel amacı, firmanın (patron, yönetici, kritik personel vb.) kişilerden ve onların **“kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden”** bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelir.
- Başka bir deyişle kurumsallaşmanın temel amacı; **kurum, kuruluş ve işletmelerin, patron, lider yönetici ve önemli personele bağımlı olmadan faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleridir.**



# KURUMSALAŞMA İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

- İşyerinde huzursuzluk başlaması, verimlilik ve karlılığın azalması tehlike çanlarının çalmaya başladığının ilk işaretidir. Firmanın eskisi gibi gidemeyeceğinin işareti verilmiş durumdadır. Yeni bir yapılanmanın zamanı gelmiş demektir.
- **Kurumsallaşma için yapılması gereken temel işlemleri şöyle sıralayabiliriz;**
  - 1- İş ve görev tanımları açık seçik yapılmalıdır, (Hangi iş nasıl, kim tarafından yapılır)
  - 2- İşletme içi kurallar ve yönergeler belirlenmelidir, (işin sorumlusu kimdir)
  - 3- İşletmedeki (Personel, mali işler, üretim, pazarlama vb. gibi) birimlerin iş akışları tespit edilmelidir, (önce ne yapılır, sonra ne yapılır, nasıl kontrol edilir, teslim şartları)
  - 4- Kurumun kendisine has temel ilkeleri ortaya konmalıdır, (Kar, ilke, etik)
  - 5- Yetki ve sorumluluklar özenle tespit edilmeli ve verilmelidir,
  - 6- Yetki ve sorumluluklar, o yetkiyi veya sorumluluğu taşıyabilecek kişilere verilmelidir. (Liyakat en önemli kural olmalıdır.)
  - 7- Nihai kararlar istişare ile alınmalıdır. (Toplantısız alınan her önemli karar eksik olmaya veya eksik uygulanmaya açıktır.)

Bu şartlar tanıdık gelmiş olmalıdır. Çünkü bunlar aynı zamanda firmalarımızın uyguladıklarını iddia edip belgesini taşıdıkları **ISO 9001 standardının da şartlarıdır.**



# ŞİRKETLERİN YAPILAŞMASINDA BİR DÖNÜM NOKTASI

- ✓ Firmalarımız CE uygulamasına başlarken, **Modül H** uygulaması için **ISO 9001 Standardı** zorunlu tutuldu. Burada amaç firmanın tasarım ve kontrol birimini yapısal bir hale getirdiğinin ve güvenilir bir yapısı olduğunun teyidi idi. Bir firma için son derece zor gelişmeyi neredeyse bütün firmalarımız hızlıca, zorlanmadan geçtiler. Ama burada aşama kaydeden firmalarımız değil, üstün yetenekli ISO danışmanları oldu. Biz bir firmada ISO için 6-8 ay uğraşıp orta seviyede başarı elde ederken, bu arkadaşlarımız 15 gün içinde firmada ISO kurup, sonrada gelip denetleyerek uygunluk verdiler. Böylece firmalarımızın içeriğini dahi bilmedikleri, bir sürü bürokratik yazışma olarak kabul edilen **duvar tipi ISO belgeleri ve bilgisayarlarında belgeleri** oldu.
- ✓ Aslında sektör için iyi bir fırsat olarak değerlendirilmişti. Firmalarda kurumsallaşma gelişecek, teknik yetkinlik artacak, asansörlerin teknik yapısı yükselecek, sektör olarak bir üst lige çıkacaktık. Kendisinden başka firmada teknik personeli olmayan patronlar ISO belgesini alıp Modül H uygulayıcısı oldular. **Bu günde Kurumsallaşma nedir, krizde ne yapmamız gerekir diye sohbet ediyoruz.**



# ŞİRKETLERİ KURUMSALLAŞMaktan ALIKOYAN NEDENLER

Bu kadar basit bir uygulamanın firmalarda neden gerçekleşemediğinin, aynı şekilde basit sebepleri vardır.

1. Firmayı kuran ve bu günlere getiren patron her şeye hakim olma halinin devam etmesini, her şeyin kendisine danışılarak yapılmasını ister. Bu kendisine olan aşırı güven ve çalışanlara olan güvensizlikten kaynaklanan bir durumdur. Halbuki işleri iyi tanımlanmış bir işletmede bir çok iş konusunda **çalışanlar patrone dan daha çok belirlenen işle meşgul olup daha başarılı sonuçlar alırlar**. Çünkü çalışanın işi sadece odur, o işle uğraşır.
2. Belirli bir problemin ortaya çıkması durumunda her şeye hakim olan patronun ayak üstü problemi çöze bilme yetisi, problemi de o an aklına geldiği ama kendi istediği gibi çözmesi, patronca kişisel bir tatmin noktasıdır. Ayaküstü alınan bütün kararlarda gözden kaçan bir püf noktası, bir yanlış yan bulunabilir. Halbuki **herkesin ortak aklını kullanıp düşünerek alınacak kararlar, hem daha doğru hem de daha çok kişinin katılımını sağlayacak kararlar olacaktır**.
3. Patron kendisi de çalışmanın içinden geldiği için mavi yakalılarının artı değer yarattığını, beyaz yakalılarının artı değer katkısı olmadığını düşünür. Bu düşünce atölye alışkanlığından kalmış bir alışkanlıktır. **Artık esas sorun parayı kazanmaktan çok, parayı kontrol etmek ve parayı tutmaktır**. Beyaz yakalısı kuvvetli olmayan işletme ayakta duramaz. Muhasebe sadece vergi amaçlı tutulmamalıdır. İşletmenin durumu devamlı kontrol edilmelidir. Artık en önemli sorunların başında finansman gelmektedir.

# ŞİRKETLERİ KURUMSALLAŞMaktan ALIKOYAN NEDENLER

4. Firma içinde bir personel ve aile anayasasının olmaması ve kararların liyakat, hakke diş, kabiliyet esasından çok, **patrona yakınlık ile değ erlendirilmesi** esas önemli konulardan birisidir. Çünkü iş ilişkisi süreklilik gerektirir ve bu sürekliliğ in devam etmesi de ancak çalışanın kendisini o kurumda, güvende hissetmesiyle mümkündür. **Çalışanlar, işlerini iyi yaptıkları sürece, haklarını alabilecekleri ve şirkette yükselebilecekleri inancına sahip olmalıdır.** Ama herkesin bir yardımcısı, bir yedeğ i olmalıdır. Böylece firmadan ayrılanlar olsa dahi işleriniz yarım kalmaz.
5. Aile şirketlerinde kurumsallaşmaya karşı her zaman bir direnç vardır. Genellikle karar mekanizmalarında sadece aile üyelerinin yer alması konusunda bir meyil söz konusu olur. Şirket içinde başarılı işler yapmış yetenekli isimleri, o şirkette terfi edip üst kademelere kadar çıkacaklarına inandırmanız gerekir.
6. Hedef ve planlama süreçleri genelde patronun kararlarından oluşur ve gizlidirler. Bu patronun kesin hakimiyeti anlamına gelir. Ancak bu işlem den kimsenin haberinin olmaması, alınan kararın geçerliliğ ini ve faydasını yok eder. İşletme büyüdükçe bölümlerin sıkıntıları, personel problemleri büyür. Bütün bu karmaşanın içinde kararları yarı bilgiyle almak yerine **herkesin katılımını sağlayacak yönetim kurulu niteliğindeki firma bölüm sorumluları ile almak, bunları yazılı hale getirip herkesin katılmasını sağlamak ve daha sonra bu kararları değ erlendirmek ve kontrol etmek firma için daha yararlı olacaktır.**
7. Yöneticinin görevi, ağacın yapraklarını silmek değ il, herkesin yaprak sildiğ ini kontrol etmek, ağacın beslenmesini, büyümesi ve yaşamasını sağlamaktır. **Yönetici iş yapan değ il, işi yapanları yönetendir.** Herkesin görevini tam olarak tanımlayıp sonrada bu işlerin yapıldığ ını denetlemek hem patronu rahatlatır, hem de işlerin yolunda gitmesini sağlar. Yoksa patron yönetici olamaz ve şirketini yönetemez.

# İLLAKİ KURUMSALLAŞMA ŞART MI

- ✓ Kurumsallaşmanın bir bürokratik yanı ve maliyeti vardır. Bu yüzden işletmenin **bunu kaldıracak bir büyüklüğe ulaşmış olması gerekir**. İşletmenin kabuklarına sığmadığı ve yönetimin işlere yetişemediği bir seviye, yapı değişikliği için ilk işaretlerdir.
- ✓ Az sayıda bakımı olan ve yılda belirli sayıda montaj yapan bir firmada, eğer işlere yetişmede sorun yoksa kurumsallaşma adına işleri iyice bölmenin de bir anlamı yoktur. **Her firma için yapılanma kendi özelindedir.**

## ✓ PEKİ ZORUNLU OLAN NEDİR

- ✓ Hangi seviyede olunursa olunsun, firma için senaryoların yazılması, bir yol ve yöntem belirlenmesi, görevlerin tanımlanması ve denetlemeler şarttır. İş akış şemalarının hazırlanması, iş sıralarının belirlenmesi ve yapılacak işlerin denetlenebilir olması zorunludur. Ne yaptığınızı bilmek zorunludur. **Yani yapılanma zorunludur.** ISO 9001 uygulamalarını firmanızda hayata geçirmek bu işler için en bilinen ve uygulanabilir bir yöntemdir.
- ✓ ISO 9001 en temel anlamda her seviyedeki firma için uygulanabilecek kolay bir yöntem önermektedir. Ama inanç ve ısrar birinci şarttır.



**ARABAYI TEK AT ÇEKERSE KAPASİTE VE HIZ BELİRLİDİR, DÖRT AT ÇEKERSE DAHA GÜZEL OLUR. YÜKÜ DAĞITIN.**

# FİRMA YAPILANMASI, İŞ AKIŞ ŞEMALARI

## FİRMANIN SENARYOSUNU YAZIN

- ✓ En büyük problemimiz günlük uğraşlar ve zorluklar arasında, firmada esas yapmak istediğimiz şeylere vakit bulamamaktır. Verilmesi gereken teklifler, yapılması veya teslim edilmesi gereken işler, gelmesi gereken paralar, ödenmesi gereken borçlar firma büyüdükçe sizi kendine bağlar. Eğer etrafınızda bu yükleri üzerinizden alacak personeliniz yoksa tekerleğin dişleri arasında ezilir gidersiniz. Nereye gittiğinizi de ancak iş işten geçtikten sonra fark edersiniz. **Bir yöneticinin her zaman boş vakti olmalı ve durum değerlendirmesi veya denetim yapabilmelidir. Bunları yapamıyorsanız yönetme konusunda yanlış yoldasınız demektir.**
- ✓ **Kalite Yönetim Sistemleri firmaya uygun kurulması durumunda bu problemleri çözmek için çok yardımcı olabilir.** Firmalar için bazı örnek iş akış şemaları ve formlar diğer sunumlarda verilmiştir. Her firma kendine uygun bir hale getirerek bunları kullanabilir. Unutmayınız ki 'Söz havaya gider, yazı çuvala girer'.
- ✓ **Firmadaki bilgi ve tecrübenin bir sonraki personel gurubuna aktarılmasının en iyi yolu yazılı bilgi birikimidir.** Herkesin aynı uzun tecrübe zamanını harcayarak bir bilgi noktasına gelmesindense, bilginin aktarılarak herkesin en tecrübeli kişilerin bilgisine göre davranması en akıllıca yol kabul edilmelidir.
- ✓ Bilgi ve tecrübenizi yazılı hale getirerek firmanızda herkesin sizin istediğiniz gibi davranmasını sağlayabilirsiniz. **Yazılı olmayan hiçbir şey kontrol edilemez. Sadece edildiği zannedilir.** Akıl çoğu zaman beyninizi rahatlatmak için sizi yanıltabilir. Firma için iş akış sırasını hazırlamak gerekir.

# YETKİ VE SORUMLULUKLAR

- ✓ **Önce firmadaki iş durumuna göre bölümleri ve ihtiyaçlarınızı tespit ediniz.**
- ✓ Her bölümde yapılmasını istediğiniz işleri sırasına göre belirleyiniz. Bu ayrıntılı bir görev tanımı olmalıdır. En çok karşılaştığımız problemlerden birisi buna ayıracak vakit bulunamamasıdır. Aslında problem ne yazılacağı ve ne isteneceğinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. **O bölümdeki çalışanları bu çalışmaya dahil ediniz**
- ✓ İsteddiğiniz işleri belirledikten sonra sorumlunuzdan neler isteyeceğiniz artık ortaya çıkmış olur. **Görev tanımını ayrıntılı bir şekilde yapınız.** Bu göreve gelecek kişilerin nasıl özellikleri olması gerektiğini de belirtiniz. Bu çalışmaları yaparsanız personel politikanız da yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlar.
- ✓ **En önemli nokta bu işlerin neye göre kontrol edileceğinin tanımlanmasıdır.** Performans göstergesi dediğimiz, işlerin iyi yapılıp yapılmadığını belirleyecek kriterleri belirleyiniz. Bakımda gelen arıza yüzdesi, bakım sonrası gelen arızalar, montajda değişen parçalar, şantiyeye kaç defa gidildiği, montaj süresi gibi bazı değerlendirmeler, işleri sizin takip etmenizi kolaylaştıracaktır.
- ✓ **Bir firmanın kurumsallaşması sadece kendi çabaları, inancı ve inadı ile gerçekleşebilir.** Kimse dışarıdan gelip size böyle bir sistem kuramaz., ancak size yardım edebilir. Kriterleri siz belirlemezseniz, yapılan iş sizin ihtiyaçlarınızı karşılamaktan çok uzak olup size ekstra yükler getirmekten başka işe yaramaz.



# ORGANİZASYON ŞEMASI, GÖREVLENDİRMELER VE YETKİYE DUYULAN SAYGI

Firmada kimin kime bağlı olduğu, ne iş yapacağı, yardımcısının kim olduğu, onlar olmadığı zaman işlere kimin vekalet edeceği açıkça belirtilmiş olmalıdır. **Her sabah illa patron gelip işlere müdahale etmemeli, işler kendi yolunda yürümelidir.** Patron sessizce durumu kontrol etmeli, yetkililerin gerçekten yerlerini hak ettiklerini denetlemelidir. Hak etmeyen varsa iş hak edene verilmelidir. Bu yapılmaz ise şirkette disiplin kurulamaz. Panik halinde duruma müdahale etmek genelde olumlu etkiler bırakmaz.

**Bir günde hemen işler bozulmaz. Sakince gidişatı takip etmek gerekir.** Kurulan sistemin işlediği gözlenmeli, işlemesi için yeterli zaman ve tolerans gösterilmeli, **acil müdahalelerden kaçınılmalıdır.** İnsanların başarması için sorumluluk almaları, buna inanmaları gerekir. Yanlış yapmaya hakkı olduğunu bilmeli, her an tereddütle davranmamalıdır. Durmadan duruma müdahale bu yapılanmayı bozar.

## Standart: 2. Misyon, organizasyon yapısı ve görevler



Vekalet Görev Dağılım Çizelgesi		
Görevin Adı	Adı Soyadı Unvanı	Vekalet Görevi Alacak Personel
Yükseköğül Müdürü (Harcama Yetkilisi)	Yrd. Doç. Dr. Y. Yüksel AYYAZ	Yrd. Doç. Dr. Sait TANRIÖĞEN
Yük. OL Müdür Yardımcısı	Öğr. Gör. Sait TANRIÖĞEN	Öğr. Gör. Sait TANRIÖĞEN
Yük. Sekreteri (Genel Kuruluma Yetkilisi)	Yükseköğül Sekreteri Hilmi MECEK	Öğr. Gör. Birel ATIL
İdari ve mali işler	Öğrenci İşleri İbrahim ER	Tanım Kayıt ve Kontrol Yetkilisi Sultan BAL
Tanım Kayıt ve Kontrol Yetkilisi	Tanım Kayıt ve Kontrol Yetkilisi Sultan BAL	Şef Öğrenci AKARÇAY
Öğrenci işleri	Öğrenci İşleri İbrahim ER	Tanım Kayıt ve Kontrol Yetkilisi Sultan BAL
Kor. GÜv. Gör.	Kor. GÜv. Gör. Hakkı UZMAN	Kor. GÜv. Gör. Hakkı UZMAN
Yrd. Hizmetli	Yrd. Hiz. Ali USLU	Yrd. Hiz. Ali USLU



# **FİRMA YAPILANMASI, KURUMSALLAŞMA** **KURUMSAL YAPI = GÜVEN = MÜŞTERİ BAĞLILIĞI**

**HAZIRLAYAN :**  
**SERDAR TAVASLIOĞLU**  
**ELK. MÜH.**

