

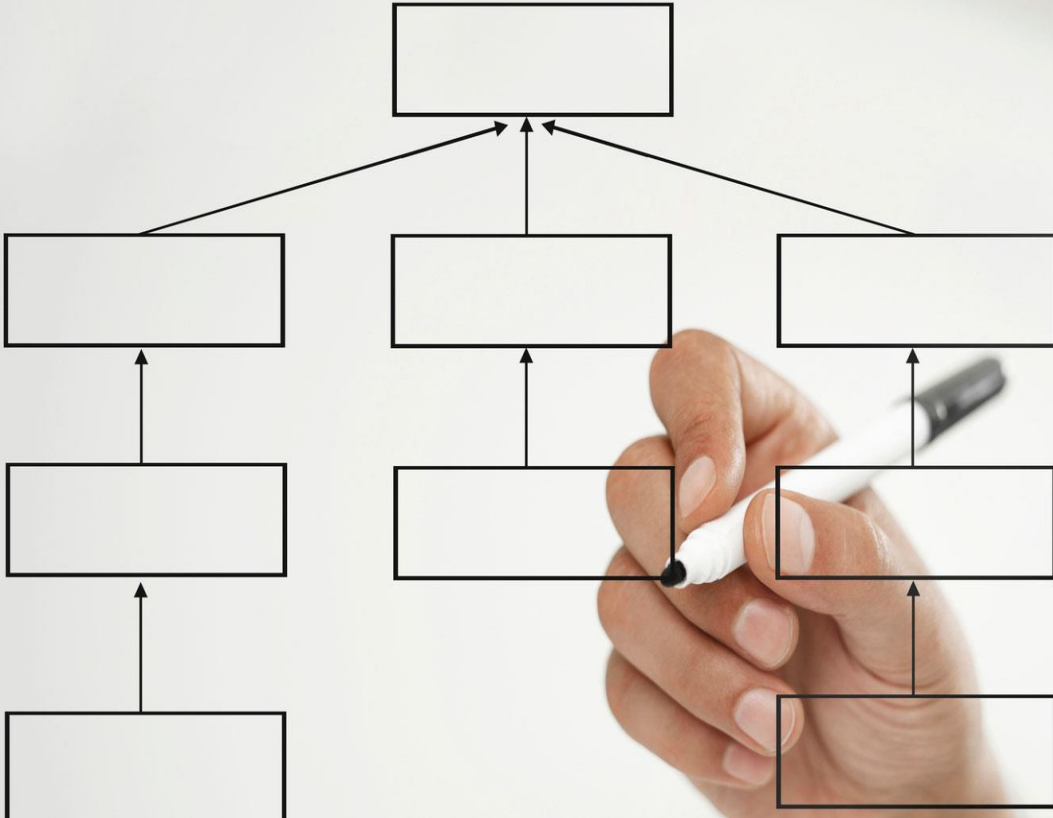


1882

KONYA TİCARET ODASI
KONYA CHAMBER OF COMMERCE

KAMU KURUMLARI/İŞLETMELERİN YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

Gizem ERİM ÖZÇELİK



Araştırma Raporu

Ekonomik Araştırmalar ve Proje Müdürlüğü

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. REORGANİZASYON NEDİR?	2
3. NEDEN REORGANİZASYON?	2
3.1. İdarecinin Değişmesi:	4
3.2. Yenilenme İhtiyacının (Eksikliklerin) Hissedilmesi.....	5
3.3. Teknolojik Gelişmeler	5
3.4. Personelden Kaynaklanan Sorunların Yarattığı Değişimler	5
4. REORGANİZASYON SÜRECİ.....	6
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	10
6. KAYNAKÇA	10

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

1. GİRİŞ

Son yıllarda dünyada ve ülkemizde politik, ekonomik, teknolojik, sosyal alanlarda birçok yenilik ve değişiklik ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan değişimler neticesinde toplumun aktörleri arasında yer alan kuruluş ve işletmeler gerçekleşen gelişmelerden etkilenmiştir. Bir zincir halinde kuruluş ve işletmelerin amaçları, unvanları, görev ve sorumlulukları zaman içerisinde hızlı bir şekilde değişim geçirmiştir.

Dünya’da yaşanan süreçler neticesinde, kuruluş ve işletmelerin organizasyonlarında da değişim zorunlu hale gelmektedir. Çünkü bu değişiklikler kurum ve kuruluşların, işletmelerin organizasyonlarını bir uyum sorunu ile karşı karşıya getirmektedir. Tüm bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak organizasyonlarda köklü bir reorganizasyon ihtiyacı baş göstermektedir. Harvard İş İdaresi Okulu Profesörlerinden L.E. Greiner’in yapmış olduğu çalışmalar neticesinde organizasyonların tüm yapılarının gözden geçirilmesi gerekliliği görüşü öne çıkmıştır.

Ülkemizde reorganizasyon ile ilgili kurum ve kuruluşlarda ne kadar ve ne ölçüde çalışmalar yapıldığını gösteren istatistiki bir veri olmasa bile hem kamu kurumlarında ve özel sektör kuruluşlarında hem de işletmelerde önem arz eden konuların başında yeniden yapılanma çalışmaları gelmektedir.

Bu çalışmada geniş bir kitleyi ilgilendiren, işletmelerin ve kuruluşların değişimler karşısında ortaya çıkan sorunlara karşı geliştirdikleri çözüm yolu olarak nitelendirilen reorganizasyon konusu derinlemesine incelenmeye çalışılacaktır.

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

2. REORGANİZASYON NEDİR?

Reorganizasyon kavramını tanımlamadan önce organizasyon kavramının tanımını bilmek yerinde olacaktır. Genel anlamda şirketlerin hangi birim ve pozisyon tanımlarıyla; pozisyonların ise birbirleriyle hangi hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde konumlanacağını tanımlandığı çalışmalara verilen addır. Diğer bir tanımıyla organizasyon; işlerin ya da faaliyetlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak için yapılan düzenlemeler, oluşturulan kurumsal yapı, örgüt veya hazırlanan ilkeler olarak tanımlanmaktadır.

Kurumlar zaman zaman faaliyet alanlarındaki farklılaşmalar, iş süreçlerindeki iyileştirme, fırsat ve gereksinimleri, yönetim yaklaşımındaki değişiklikler vb. nedenlerle mevcut organizasyon yapılarını değiştirme ve yeniden yapılanma ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaç, kurumun belli bir faaliyet alanı, fonksiyonu vb. ile sınırlı olabileceği gibi bazı durumlarda organizasyonun geneline yönelik bir gereklilik de olabilir. Buradan hareketle reorganizasyon kelime olarak yeniden yapılanma anlamına gelmektedir.

Reorganizasyon; işletme/kurum içi ve işletme/kurum dışı faktörler karşısında yetersiz kalan organizasyon yapısının yeniden düzenlenerek en etkili hale getirilmesi yönünde işletme amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmaların bütünüdür. Kurumların; organizasyon yapısındaki ve departmanlara ayırmadaki değişikliklerin, finansal yapının, amaçların ve politikaların gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi, bu amaçlara varmak için otorite, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden belirtilmesi ve tanımlanmasıdır.

3. NEDEN REORGANİZASYON?

Reorganizasyonun tam karşılığı yeniden örgütlenmedir. Siyasi, ticari, sosyal, kültürel hatta dini kurumlar bile zaman zaman kendisini gözden geçirerek yenilenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Yenilenme ihtiyacı bazen hukuki bir zaruretten kaynaklanırken bazen de bir örgütün kendi alanındaki gelişmelerin gerisinde kalmasından kaynaklanmaktadır. Yeniden örgütlenme yani reorganizasyona eskiden uzun aralıklardan sonra (örneğin; on yılda bir) başvurulurken, günümüzde ise daha kısa sürelerde ihtiyaç duyulmaktadır. Reorganizasyon ile kurumda mevcut olan iş tanımlarının, yetki ve sorumlulukların, iletişim yöntem ve kanallarının da yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

Tablo 1. Neden Reorganizasyon



Reorganizasyon çalışmasının amacı kurumun amaç ve hedeflerine etkin şekilde ve daha verimli biçimde ulaşabilmesini ve belirlediği büyüme stratejisini daha kolaylıkla icra edebilmesini sağlayacak nitelikte ve ihtiyaçlarına uygun özellikte bir organizasyon yapısına kavuşturulmasını sağlamaktır. Keza, yapının ideal şeklini alması sonucu gerçekleştirilmesi düşünülen unvan revizyonu çalışması ise kurumda farklı bölüm ve birimler açısından bir unvan standardizasyonunun oluşturulmasını sağlayarak diğer insan kaynakları sistemlerini kurmaya, revize etmeye yönelik çabalara temel teşkil edecektir.

Her durumda amaç:

- Kurumun mevcut iş modeli ve uzun dönemli hedef ve stratejileri ile uyumlu,
- Süreçlere ilişkin görev, yetki ve sorumluluk paylaşımını net bir biçimde tarif eden,
- Bilgi akışı, iletişim ve iş birliğini destekleyen,
- Faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu etkin, yerinde ve hızlı karar destek sistemlerinin oluşturulduğu,
- Mevcut ve potansiyel çalışanlara anlamlı görevler sunan

bir organizasyon yapısını kurgulamak ve yaşama geçirmektir.

Şekil 1. Reorganizasyonu Zorunlu Kılan Hususlar



Reorganizasyona bazen kurumun dışında gerçekleşen sebepler (teknolojik gelişmeler, kanuni değişiklikler, ekonomik değişiklikler, kültürel sebepler vb.) neden olurken bazen de kurum içinde gerçekleşen ve müdahale edilmesine gerek duyulan durumlar yol açabilir.

3.1. İdarecinin Değişmesi:

İlk olarak, üst kademe yöneticilerin değişmesi reorganizasyonun en önemli sebebi olarak kabul edilmektedir. Yeni idarecinin kişiliği, bakış açısı, çalışma alışkanlığı, uzmanlığı ve beşerî ilişkilerdeki tutumu reorganizasyonu gerekli kılabilir. Diğer yandan yeni idarecinin otoriter, demokratik veya liberal kişilik yapısı da organizasyonda değişiklik yapılmasını gerektirebilir.

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

3.2. Yenilenme İhtiyacının (Eksikliklerin) Hissedilmesi: İşletme veya kurum/kuruluşlarda eksikliklerin belirgin hale gelmesi ve bu durumun aktörler arasında rahatsız edici bir şekil alması yeniden yapılanma ihtiyacı doğurmaktadır. Bu kapsamda işletme/kurumun bünyesinde bulundurduğu eksiklikler aşağıdaki gibidir:

Karar verme ve uygulamada hız kaybı,

- Önemli hatalar yapılması ve bunun sık sık tekrarlanması,
- Bilgi sahibi olmayan idarecilere önemli kararlar için yetki verilmesi,
- Haberleşmenin yetersiz olması,
- Aşırı kontrol alanı dolayısıyla kontrolün zayıflaması,
- Etkisiz komite çalışmaları,
- Amaçların sınırlarının kesin ve net bir şekilde belirlenmemesi,
- İdarecinin sık sık değişmesi,
- Fazla çalışma, asabi davranışlar ve genel hoşnutsuzluk,
- Uzun vadeli planlamada yetersizlik,
- Yeni fikirlerin eksikliği.

3.3. Teknolojik Gelişmeler: Her geçen gün değişen ve gelişen teknolojinin işletme/kurumlara etkisi çok yönlü ve derindir. Günümüzde geliştirilen yeni teknolojiler, tüketici/üye taleplerinde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Dolayısıyla işletme ya da kurumların da teknolojik gelişmelere uygun olarak, kendi bünyelerinde bazı değişiklikler yapmalıdır.

Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan yöneticilerin, eskimesi her fertle ilgili şahsi bir sorundur. Fakat işletmenin ve kurumun tümünü etkiler. İşletme/kurum, yöneticilerin eskimesinden kaynaklanan başarısızlıkları giderebilmek için organizasyonda gerekli değişiklikleri yaparak işletmenin başarısında olumsuz etki yaratan yöneticileri aynı görevde bırakmayarak yapabilecekleri türden bir göreve getirmekte veya görevden alabilmektedir.

3.4. Personelden Kaynaklanan Sorunların Yarattığı Değişimler

Toplumda yer alan bireylerin tutumlarında meydana gelen değişimler kurum-işletme organizasyonlarında görevli personelin de tutumlarında değişimlere yol açmış ve işyerinden beklentilerini değiştirmiştir. Bunun doğal sonucu olarak kurum-işletme organizasyonlarında çalışan personelin tatmin edilmesinde maddi öğelerin yanında maddi olmayan öğeler de önem kazanmıştır. Örneğin, personelin çalıştığı işletmeye güven duyması, işletmede personele ilerleme fırsatı yaratılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi faktörler personelin maddi olmayan beklentilerinden bazılarıdır.

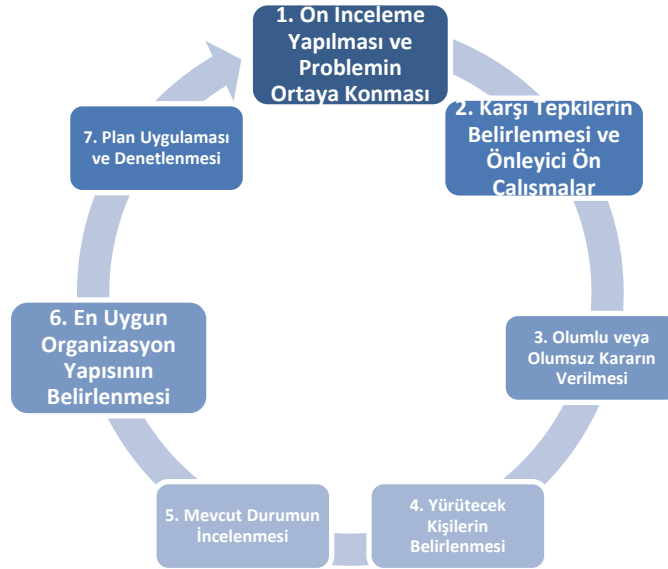
KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

Bunun yanı sıra işletmede etkin bir personel değerlendirme sisteminin olmaması, uygun nitelik ve nicelikte personelin bulunmaması, bölümler arası çatışmalar ve kişilik çatışmalarının ortaya çıkması kurum-işletmenin başarısı üzerinde olumsuz birer etki yaratmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısında ortaya çıkan bu olumsuzlukların giderilmesi için işletmeler reorganizasyona gidebilmektedir.

4. REORGANİZASYON SÜRECİ

Reorganizasyon süreci genel olarak yedi aşamadan oluşmaktadır. Ancak bazı kurum-işletmelerde daha az aşama ile reorganizasyona gidilebilmektedir. İlk üç aşama işletmenin reorganizasyona gidip gitmeme kararının verilmesinde etkili olurken son dört aşama uygulama kararı verilmesi halinde, işletmede yürütülecek reorganizasyon çalışmasının kapsamını belirlemektedir.

Şekil 2. Reorganizasyon Sürecinin Oluşturan Aşamalar:



Kaynak: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/796079>

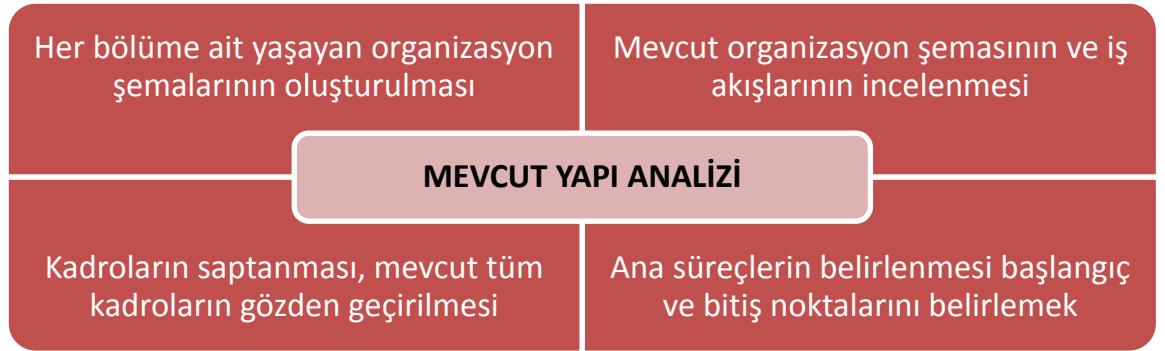
Reorganizasyon süreciyle ilgili önemli hususlar;

- Kurum ya da işletmede problemin nedenleri incelenmeli ve problemin önemine göre yeniden yapılanma çalışması yapıp yapılmayacağına karar verilmelidir.
- Reorganizasyonun başarısı, çalışan personelin bu değişikliği ne kadar desteklediğiyle doğru orantılıdır. Yapılacak çalışma ile ilgili bilgi eksikliği sonucu oluşan tepkilerin yanı sıra değişiklik düşüncesinin objektif gereksinimler yerine, kişisel çıkarlar üzerine kurulması, değişimin çalışma grupları içindeki yerleşmiş ilişki ve değerleri bozacağı görüşü işletme içinde reorganizasyon çalışmalarına karşı tepkilerin doğmasına neden olabilecek faktörlerden biridir.

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

- Kurum ya da işletmede yeniden yapılanma kararı kesinleştikten sonra çalışmanın kimler tarafından yürütüleceği konusu gündeme gelmektedir. Bu durumda bazı seçenekler karşımıza çıkmaktadır:
 - Kurum-işletme içi kişiler veya bir grup tarafından yapılması (**Tarafsızlık sorunu-organizasyonu tanıma avantajı**)
 - Kurum-işletme dışından bir danışman veya danışman grubu tarafından yürütülmesi (**mevcut sorunların tespiti sorunu-tarafsızlık avantajı**)
 - İşletme içi ve işletme dışı kişilerden oluşan karma bir grup tarafından yürütülmesi (**sorunlar gerçekçi bir şekilde belirlenir ve başarı sağlanır**)

Şekil 3. Reorganizasyon Sürecinde Mevcut Yapı Analizi



- Kurum ve işletmede reorganizasyon çalışmasını yürütecek olan kişi veya grup belirlendikten sonra mevcut durumun incelenmesine geçilir. Bu kapsamda:
 - İlk aşamada işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörler (ekonomik, politik, teknolojik, büyüme v.b. faktörler) ele alınarak bu faktörlerin kurum üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkiler incelenir.
 - İkinci olarak, kurumun organizasyon yapısının biçimlendirilmesini etkileyen faktörlerden biri olan kurumun amaç ve politikalarının tespiti aşamasına geçilir. Amaç tespiti için kurumun tepe yönetimi, genel müdürler, birim müdürleri ile görüşülerek genel amaçlar ve bölüm amaçları hakkında bilgi alınır.
 - Yapılan detaylı inceleme sonucunda kurum veya işletmede çalışanların yaptıkları işler, iş akışı, belgeler, plan ve bütçelerin nasıl hazırlandığı, denetim ve başarı değerlendirme yöntemleri gibi konularda bilgi alınarak işletmenin mevcut yapısı ortaya konmaya çalışılır.

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

- Amacın gerçekleştirilmesi için kurumun-ışletmenin ihtiyaçlarına uygun, gerekli sayı ve nitelikte fonksiyonel bölümler oluşturulmalı, işletmede bulunması gereken her elemanın belirlenen bölümlerde «İşe göre adam» ilkesi uygulanarak uygun sayıda personel tespitine gidilmeli, yetki ve sorumluluklarını belirleyen görev tanımları ayrı ayrı yapılmalı, emir-komuta ilişkileri belirtilmeli, etkin bir haberleşme sistemi oluşturulmalı ve en uygun zaman ve maliyetle karar almayı sağlayacak yönetim bilgi sistemi kurulmalıdır.

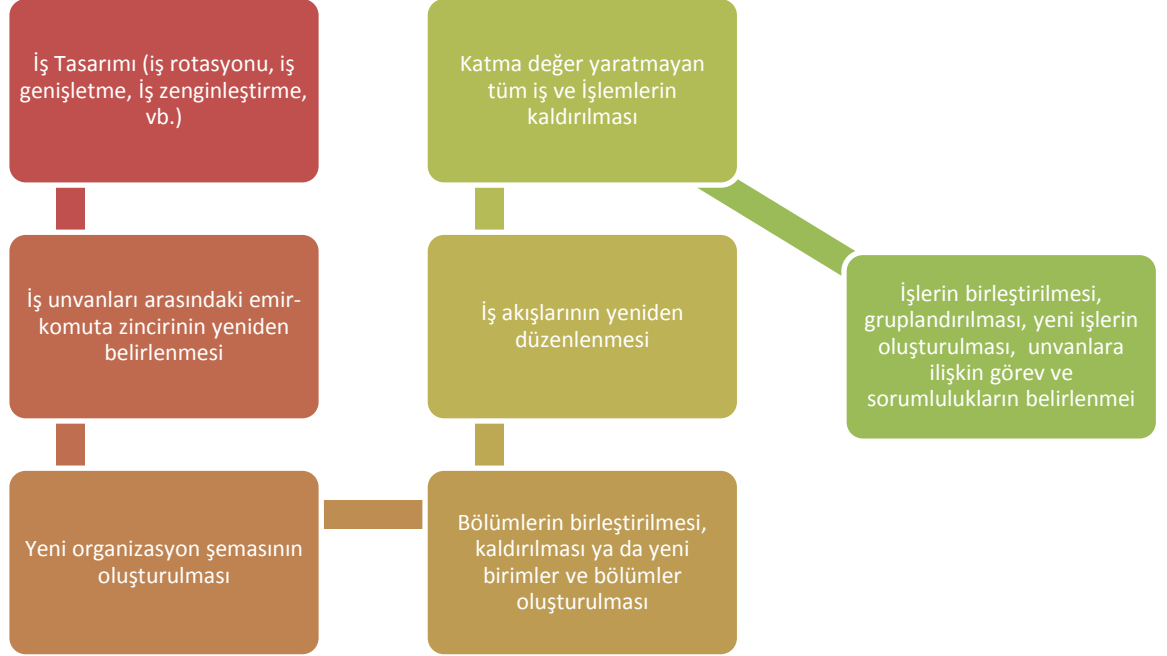
Şekil 4. Reorganizasyon Sürecinde İş Analizi



- İyi bir reorganizasyon çalışmasının çok kısa bir sürede uygulamaya konulması zordur. Bu nedenle hazırlanan çalışma, belirli bir program içinde kısım kısım uygulamaya konulması gerekir. Bu durumda bir taraftan çalışanların değişikliklere uyumları sağlanırken diğer taraftan da yer değiştirme, emekliye ayırma veya yeni personel alma gibi sorunların çözümü için zaman kazanılmış olur.

KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

Şekil 5. Reorganizasyon Sürecinde Detay



KURUM VE İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA BECERİSİ: REORGANİZASYON

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yeniden yapılanma projeleri kapsamında, organizasyonel olarak kurumun mevcut durumda ne aşamada olduğunun ve problemlerinin belirlenmesinin (Mevcut Durum Analizi / Yönetmelik Check-up) ve vizyon / ana gaye ve misyon / vizyona nasıl-ne şekilde ulaşılacağına (Kurumsal Anayasa) netleştirilmesinin ardından bu yolda kurumu taşıyacak olan aracın yapısının oluşturulması aşaması gelmektedir.

İç ve dış çevrenin etkisi dolayısıyla organizasyon dinamik bir özelliğe sahiptir ve kurum/işletmelerde reorganizasyon kaçınılmazdır. Herhangi bir safhadaki yavaşlama veya duraklama, kurum-işletmenin amaçlarına erişmesinde sorunlara sebep olabilir ve reorganizasyonda yapılacak küçük revizyonlarla günün şartlarına uyulmalıdır.

Mevcut organizasyonundan yararlanarak kurumun; uluslararası standartlarda bir işleyişe sahip olması, iletişim bozukluklarının yaşanmaması, ortak sorumluluk alanlarında yaşanan sorunların giderilmesi, belirgin bir sorumlusu olmayan işlerin minimuma indirilmesi, tüm birimlerin ana gaye doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması, görev paylaşımının verimlilik ve etkinlik oluşturacak şekilde yeniden yapılması önemlidir.

Sonuç olarak kurum-işletme; organizasyonel anlamda çalışanlara köstek olan değil katkı sağlayan bir yapıya kavuşmakta, operasyonlarda etkin, iletişimde problemsiz, hedefe doğru giden yolda optimum yönetsel donanıma sahip ve değişime hazırlıklı duruma gelmektedir.

6. KAYNAKÇA

- <http://www.tanilkilinc.com/reorganizasyon-ve-unvan-revizyonu-calismasi>
- <https://dd.com.tr/index.php/hizmetlerimiz/yonetim-danismanligi/organizasyon-reorganizasyon/>
- <https://lean.org.tr/kurumların-yeniden-yapilandirilmesi-reorganizasyon/>
- <http://www.gescozumleri.com/yeniden-yapilanma-reorganizasyon-projelerinin-basarisizliginin-ana-nedeni-nedir/>
- http://yondes.com/menusag_goster.php?Id=24
- http://joiss.karabuk.edu.tr/Makaleler/884912170_5%20M.%20U%C3%A7ar.pdf
- <https://www.iienstitu.com/blog/orgutsel-donusum>
- <http://acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/84/%D6rg%FCtsel%20de%20im,%20de%20im%20y%F6netimi%20ve%20F6rg%FCtsel%20davran%20%20lar%20FCze rine%20F6rne%20bir%20uygulama.pdf?sequence=1>
- <http://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/abdullahturan.pdf>
- <https://www.airporthaber.com/kose-yazilari/bir-reorganizasyon-daha-yapalim.html>
- <https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/2057/makaleler/2/2/arastirmax-reorganizasyon.pdf>