



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: KABLO SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİLŞAH MERİÇ

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SEVİLAY USLU DİVANOĞLU**

AKSARAY 2019

**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: KABLO SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİLŞAH MERİÇ

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SEVİLAY USLU DİVANOĞLU**

AKSARAY, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren bir (1) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Dilşah

Soyadı : MERİÇ

Bölümü : İşletme Anabilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları Kablo Sektöründe Bir Örnek

İngilizce Adı : Human Resources Management Applications in Familiy Companies an Example in The Cable Sector

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Dilşah MERİÇ

İmza:

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ ONAY SAYFASI

Dilşah MERİÇ tarafından hazırlanan "Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kablo Sektöründe Bir Örnek" başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: (Doç. Dr. Sevilay Uslu Divanoğlu)

(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

Üye: (Dr. Öğr. Üyesi Sedat Ayyıldız)

(İşletme, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Üye: (Dr. Öğr. Üyesi Leyla İçerli)

(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

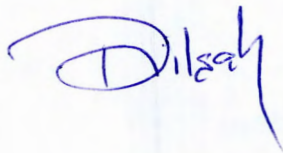
Tez Savunma Tarihi: 12/06/2019

Sosyal bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25/07/2019....tarih ve 2019/30-15.. sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin

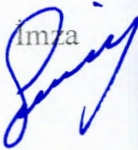
Dilşah MERİÇ

İmza



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doç.Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza


İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	iii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ	xiii
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ	x
TEŞEKKÜR.....	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GENEL AÇIKLAMALAR	1
1.1.Amaç.....	1
1.2. Problem.....	1
1.3. Araştırmanın Önemi	1
1.4. Araştırmanın Varsayımları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
İKİNCİ BÖLÜM	5
YÖNTEM	5
2.1. Araştırma Modeli	5
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	5
2.3. Veri Toplama Aracı	5
2.4. Verilerin Analizi	6
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	7
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ.....	7
3.1. İnsan Kaynakları Kavramı.....	7
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	9
3.2.1. Organizasyonel Düzenleme ve İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonu	9
3.2.2. İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonu	11

3.2.4. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu	12
3.2.5. Motivasyon Yönetimi	14
3.2.6. İş ve İşgören Değerleme Fonksiyonu	16
3.2.7. Ücret Yönetimi Fonksiyonu.....	18
3.2.8. Kariyer Geliştirme Fonksiyonu	19
3.2.9. Özlük İşleri	22
3.2.10. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik Fonksiyonu	23
3.2.11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Fonksiyonu	25
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	28
AİLE ŞİRKETLERİ	28
4.1. Aile Şirketleri ve Güncel Ekonomideki Yerleri	28
4.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri	31
4.2.1. Aile Şirketlerinin Yapısal Özellikleri	32
4.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetsel Özellikleri	33
4.3. Aile Şirketlerinin Sıradışı Güçleri	36
4.3.1. Kriz Direnci	37
4.3.2. Finansal Dayanıklılık ve Tutumluluk	37
4.3.3. Lider ve Liderle Olan Bağıın Avantajları	38
4.3.4. Yüksek Özveri ve Çalışan Sadakati	38
4.3.5. Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketleri	38
4.4. Sürdürülebilirlik ve Süreklilik	40
4.4.1. Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik	41
4.4.2. Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen İçsel Faktörler	43
4.4.2.1. Kurucu Lider Anlayışı	43
4.4.2.2. Nepotizm (Akraba Kayırma)	44
4.4.2.3. Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler	45
4.4.2.4. Devretme Sorunları	46
4.4.2.5. Yeniliklere Direnç Gösterme ve Girişimcilik Tutulması	46
4.5. Sürdürülebilirlik ve Süreklilik Hedefli Bir Çözüm Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Esasları	47
4.6. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	52
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	56
ÖRNEK İŞLETMEYE İLİŞKİN VERİLER, BULGULAR VE SONUÇ	56
5.1. Türkiye’de Kablo Sektörü	56

5.2. Örnek İşletmeye Ait Genel Bilgiler.....	57
5.3.Örnek İşletmede Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	56
5.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin İşletme İçin Projelendirilmesi.....	60
5.3.2. Özlük İşleri Fonksiyonu.....	62
5.3.3. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik Fonksiyonu	64
5.3.3. Organizasyonel Düzenleme ve İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonu	65
5.3.4. İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonu	66
5.3.5. Motivasyon Yönetimi Fonksiyonu	67
5.3.6. İş ve İş Gören Değerleme Fonksiyonu.....	69
5.3.7. Ücret Yönetimi Fonksiyonu.....	70
5.3.8. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu	71
5.3.9. Kariyer Geliştirme Fonksiyonu	72
5.3.10. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Fonksiyonu.....	72
BULGULAR	74
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA	82
EKLER	86
EK 1. Özgeçmiş.....	86

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarım Oranları.....	26
Tablo 2. Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri.....	31
Tablo 3. İşletmedeki Organizasyon ve İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar.....	75
Tablo 4. Örnek İşletme 2017-2018 Çalışan Memnuniyet Analizi Sonuçları Kıyaslaması..	79



SİMGELER VE KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
BKNZ	: Bakınız
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKYS	: Toplam Kalite Yönetim Sistemi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
SSGSSK	: Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER

Şekil 1. İş Değerleme Süreci ve Ücretlendirme Aşamaları.....	17
Şekil 2. Kaplumbağa Diyagramı.....	61
Şekil 3. Şirket İnsan Kaynakları Stratejisinden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	61
Şekil 4. Örnek Şirkete Ait İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Süreçleri.....	62
Şekil 5. Aralık 2017 Örnek İşletme Çalışan Memnuniyet Analizi Sonuçları	77
Şekil 6. Aralık 2017 Örnek İşletme Çalışan Mutluluk Oranı.....	77
Şekil 7. Aralık 2018 Örnek İşletme Çalışan Memnuniyet Analizi Sonuçları	78
Şekil 8. Aralık 2018 Örnek İşletme Çalışan Mutluluk Oranı.....	79

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın tüm süreçlerinde göstermiş olduğu, sabır, özveri ve destek için, kıymetli hocam Doç. Dr. Sevilay Uslu DİVANOĞLU'na, teşekkür ederim. Aksaray Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Selçuk KILIÇ'a ve Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde görev yapan hocalarıma teşekkür ederim. Bu çalışmada firma bilgilerini paylaşmam konusunda izin veren, beni bir İnsan Kaynakları Uzmanından İnsan Kaynakları Yöneticisine çevirecek bilgi ve tecrübeyi edinmemi sağlayacak imkan ve şartlar ile donatan, saygı ve güvenini esirgemeyen üyesi olduğum aile şirketi ve kurucularına, çalışma arkadaşlarıma ve son olarak sevgili kızıma bu süreçte gösterdiği sabır ve sağladığı destekten dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: KABLO SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK

Yüksek Lisans Tezi

Dilşah Meriç, Aksaray, 2019

ÖZET

Çalışmanın amacı üyesi bulunulan aile şirketi içerisinde deneyimlenen insan kaynakları çalışmalarının kavramsal boyutunu açıklamak, pratiğe ilişkin bir öneri oluşturmak, sisteme ait başarı ve başarısızlıkları açıklayarak aynı düzenlemeleri yapma ihtiyacı duyan işletme, işletme yönetici ve çalışanlarına bir örnek oluşturmaktır. Çalışmadaki işletme ve çalışanlara duyarlı İnsan Kaynakları fonksiyonlarına ilişkin hem tümevarım hem de tümdengelimli, örüntülü ve temalar kuran analizleri içeren nitel bir yaklaşım kullanılacaktır. Nitel Araştırma yöntemleri arasında John W Creswel'in önerdiği üzere 5 araştırma yönteminden fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi ve ana fonksiyonlarından bahsedilmiştir. Sonrasında aile şirketleri hakkında bilgi verilmiştir. Söz konusu işletme kablo sektöründe yer aldığı için kablo sektörü ile ilgili kısa bilgi verilmiştir. Yapılan çalışma sonucu aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmenin çok zor olmasına rağmen oldukça tatmin edici derecede olağan seyrinde kurgulandığı, yapılan çalışmaların istenen etkiyi yarattığı yönündedir.

Bilim Kodu :
Anahtar Kelimeler : Aile Şirketi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kablo Sektörü
Sayfa Adedi :85
Danışman : Doç. Dr. Sevilay Uslu Divanoğlu

AKSARAY UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPLICATIONS IN
FAMILY COMPANIES: AN EXAMPLE IN THE CABLE
SECTOR

Master Thesis

Dilşah MERİÇ, Aksaray 2019

ABSTRACT

The aim of the study is to explain the conceptual dimension of the human resources studies experienced in the family company, to create a proposal for the practice, to create an example for the business managers and employees who need to make the same arrangements by explaining the successes and unsuccesses of the system. A qualitative approach which related by functions of human resources that sensitive to the enterprise in the study and the employees that both inductive and deductive, patterned and themes-based analysis will be used. Among the qualitative research methods, phenomenological research method was used from 5 research methods as suggested by John W Creswel. In the first part of the study, human resources management and main functions are mentioned. Then, information was given about family companies. Because of the mentioned enterprise is in the cable sector, short information about the cable sector was given. The result of the study is that although it is very difficult to implement human resources practices in family companies, that it is designed in a quite satisfactory manner and that the studies have created the desired effect.

Science Code :
Key Words : Human Resources, Familiy Company, Cable Sector
Page Number : 85
Supervisor : Doç. Dr. Sevilay Uslu Divanoğlu

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL AÇIKLAMALAR

1.1.Amaç

Çalışmanın amacı üyesi bulunulan aile şirketi içerisinde deneyimlenen insan kaynakları çalışmalarının kavramsal boyutunu açıklamak, pratiğe ilişkin bir öneri oluşturmak, sisteme ait başarı ve başarısızlıkları açıklayarak aynı düzenlemeleri yapma ihtiyacı duyan işletme, yönetici ve çalışanlarına bir örnek oluşturmaktır.

1.2. Problem

Araştırmaların bir çoğu aile şirketlerinin ömrünün ortalama 24 yıl olduğunu bildirmektedir. Aile şirketlerinin sürekliliğini sağlayan ömrünü uzatan yegane olgu doğru ve zamanında yapılan kurumsallaşma çalışmalarının sisteme dahil edilmesidir. Bu noktada işletmeler genellikle, öz sermaye, makine, bina, marka değeri gibi değerlerini tamamlamış, yeni bir sermaye olarak son yıllarda literatüre giren insan kavramını fark yaratan insani sermaye (entelektüel sermaye) olarak değişimin en önemli dinamiklerinden biri olarak deneyimlemeye başlamıştır. Değişim zorunluluğu hisseden kurumsallaşma arifesindeki aile şirketlerinde diğer çalışmaların yanında insan kaynakları departmanının kurulması, mevcut departmanın re-organizasyon ve iş süreçlerinin oluşturulması gündeme gelmektedir. Bu çaba kurumsallaşma istek ve ihtiyacına da bağlı olarak yeterli kararlılık ve motivasyonu göstermeyen özellikle yurt içi sermayeli aile şirketlerinde genellikle istenen etki alanını bulamamaktadır. Bu sorun ve nedenleri hali hazırda üyesi bulunulan işletmede yapılan gözlemler ile değerlendirilerek açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda, stratejik İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkisini açıklamada genellikle kaynak temelli yaklaşımın esas alındığı görülmektedir. Kaynak temelli yaklaşım işletmenin yeteneklerine ve İKY'nin bunları geliştirmesindeki rolüne odaklanmaktadır. Yaklaşımın temel tezi; az bulunan, değerli, taklit edilemeyen ve ikamesi zor kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmektedir (Barney, 1991 s. 103). Özgün ve taklit

edilemeyen kaynaklar işletmenin rekabetinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. İşletmenin öz yetenekleri olarak da ifade edilen özgün kaynaklar çok değişik alanlarda oluşturulabilecektir. Rekabet ortamının son yıllarda işletmeler için oldukça zor şartlar oluşturmaktadır. İşletmeler içerisinde bulunduğu ülke ve ekonomik ortamda belli bir teknoloji ve iş hacmi ile donanırken, fark yaratan işletmelerin gücü, insan kaynağına verdikleri önem ile belirlenmektedir. Nitekim hem kuramsal ve görgül çalışmalar hem de uygulamadaki tecrübeler ve birikimler, nitelikli ve bilgili personelin işletmelerin en önemli kaynağı olduğunu göstermektedir. (Martin ve Moldoveanu, 2003; Pfeffer, 1998 s. 37)

İçinde bulunduğumuz dönemde işletmeler çeşitli Pazar, kalite, organizasyonel sorunlar, ölçüm ve değerlendirme sorunları, insan ilişkileri sorunları yaşamaktadır. Sorunların ortak noktası genellikle günümüz bilgi çağına gereklerini yerine getirmek ile mümkün olabilmektedir. Burada bilgi çağına dönüşüm ve gelişim hızını arttırması ve işletmelerin klasik işleyiş tarzlarını halen barındırmaları nedeni ile olmaktadır.

Bu durum küreselleşme, sanayi sonrası toplum, bilgi çağı gibi kavramlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tüm bu kavramların ortak noktası ise, çağın gereklerine uyum sağlamak için hızlı ve sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde olma gerekliliğidir. Piyasa ve küresel değişimlerin hızına ve gereklerine cevap veremeyen, senkronize olamayan, toplum, birey ve dolayısı ile işletmeler ya yok olmakta ya da rekabetin gerisinde kalarak güç kaybetmektedir.

Değişmek için değişmek tabii ki doğru bir uygulama değildir. Güncel şartları yakalarken toplum, insan ya da işletmenin özünü oluşturan ana unsurları kaybetmeden yeni kazanımları üzerine ekleyerek ilerlemek gerekir. Burada bahsedilen özü korumak teknoloji ve makineler ile mümkün olmamakta insan unsuru önemini hissettirmektedir. Günümüz şartlarında teknoloji, Pazar, kalite, sermaye gibi kaygıların ötesinde insani değerlerin öne çıkması ve insani değerlere ve insan kaynağına yatırım yapma gereklilikleri bundandır.

Bilgi her dönem ve çağda tüm değerlerin yaratıcısı, bilginin yaratıcısı da insan olmuştur.

Son yıllarda internet gibi teknolojiler, ülkeler arası sınırların bir fiil kalkması ve bilgiye erişimin hızlı ve kolay olması ile dünyanın her yerini birbirine yakın kılmıştır. Bu durum bilgiyi edinmek için harcanan zamanı bilgiyi kullanmak için arttırmış, bilgiye sahip olmanın gücü bu noktada hissedilir olmuştur. İnsanlığın ilk başlangıcında kaba güce dayanan hayat şekli, tarım toplumu ile toprağa, ardından araç gereci yüzyıllar içinde geliştiren teknolojiye, sanayi devrimine ve makineleşmeye, hızlı artan bilgi dağı ile bilginin üreticisi ve dönüştürücüsü insanı odağına almıştır. Bu farkındalık insanın yeniden bir değer olarak algılanmasını sağlamıştır. Dolayısı ile insan topluluğunun olduğu her yerde bir güç, bu

güçten bir fayda yaratma ihtiyacı belirlemiştir. İşletme açısından baktığımızda, bu ihtiyacın karşılığı İnsan Kaynakları Yönetimi olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi ise işletme içerisinde insana temas eden tüm fonksiyonları etkiler duruma gelmiştir.

Gelişen ve değişen bu dinamiklerin bizleri götürdüğü noktada Türkiye’de özellikle 1990’lı yıllardan sonra İnsan Kaynakları uygulamalarından bahsedilir, araştırmalara konu olur duruma gelmesi, bilgi birikiminin yeni denilebilecek düzeyde olmasını ve pratikteki ihtiyacı gündeme getirmiştir.

Türk toplumunun en önemli yapı taşı aile ve kültürünün çok eski çağlardan beri geleneksel ve insan odaklı olması Türkiye’deki ekonomik hayatı da şekillendirmiştir. Bu etkileşim, Türkiye’de kurulan ekonomik işletmelerin %90-95’i aile şirketlerinden oluşmasını sağlamıştır. (Fındıkçı, 2014 s.22)

Aile şirketleri çoğunlukla küçük ölçekli olarak kurulurlar. Başta bir ve ya iki kişi tarafından kurulan aile şirketlerinde işlerin boyutu arttıkça ve ölçeği büyüdükçe, aile üyeleri, paydaş, yönetici veya çalışan olarak şirkette çalışmaya başlarlar. Büyüyen ve gelişen şirket içinde aile üyeleri, belli bir dönemden sonra yönetim ve örgüt, insan kaynakları, rekabet, verimlilik, kalite, maliyet ve pazarlama gibi sorunlarla karşılaşır. Bu sorunları çözmek için çağdaş yönetim şekillerini uygulamak ve kurumsallaşmak zorunda olduklarını düşünürler. Artık yalnızca mal ve hizmet üretip satmak önemli değildir. Müşterinin isteklerini anında karşılayabilmek ve sınırları belli olmayan bilgi çağına ayak uydurabilmek için sürekli gelişmek, değişmek ve yenilenmek gerekliliğini kavramıştır.

Değişim kendi içinde sürekli olarak evrilen bir biri içine geçmiş bir unsur olarak işletme ihtiyaçları içerisinde dahil olmuştur. Değişim yönetimi ise, bir bakıma şirketlerin gelecekte varoluşlarının garantisidir. Bunun yanında değişim yönetimi günümüz işletmelerinin aynı zamanda en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Değişmek ve büyümek sağlıklı ve istenen boyutta olduğu sürece iyidir. Konumuz itibari ile odağımız aile şirketleri olduğu için tüm şirketlerin dolayısı ile aile şirketlerinin sağlıklı büyümesi, sürekliliğinin sağlanması açısından da önem taşır. Bu nedenle, aile şirketlerinde değişimi iyi anlamak, sürekliliği sürdürme koşullarını iyi belirlemek ve değişimi doğru zamanda ele almak ve değişim sürecini geciktirmemek önemlidir.

Şirketlerin çevreden bağımsız olarak işini sürdürebilmesi de olanaklı değildir. Aile şirketleri de değişen, gelişen çevre ve teknoloji koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Aile şirketlerinin en önemli belirleyici unsuru aileden biri ya da birden çok üyenin, bir kuşağın ya da iki kuşağın birden işletmede görev almasıdır. Bu nedenle aile şirketleri değişen ve gelişen bu sürece şirket ve aile ilişkileri boyutunda da uyum sağlamak durumundadırlar.

Teknolojik, ekonomik, politik, kültürel çevresel ve sosyal değişimlerle birlikte yaşanan gelişmelerin hızı, şirketlerin örgüt yapılarında oluşan yöneten/yönetilen ayrımındaki belirgin özellikler ve insan kaynağına verilen önem, şirketlerin biçimsel ve içerik olarak yeniden yapılanmalarını gerektirmiştir. Kurumsallaşmış aile şirketlerinin başarıları çok uluslu şirketlere dönüşme konusundaki yaklaşımları, aile işletmeciliğinin gelişimini göstermesi açısından önemlidir.

Tüm bu olgular bir araya getirildiğinde hali hazırda üyesi bulunduğumuz bir aile şirketine insan kaynakları uygulamalarına ait kurumsal düzeyde bir yapılanma çalışması yapılması, yapılan tez çalışmasının, hem literatür taraması ile mevcut bilgiyi genişletmesi hem de uygulama düzeyinde aile şirketi içerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yerinin ve durumunun analiz edilerek konuya ilişkin pratiği de içinde barındıran bir bilgi birikimi oluşturulması hedeflenmiştir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın konusu olan insan kaynakları uygulamaları örnek alınan işletme içerisinde araştırmacı tarafından yürütüldüğü için yapılan rutin çalışmalara konu her işlemin araştırma konusu gözlemin bir parçası olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma üyesi bulunulan işletme ve çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma bir dönemi kapsamaktadır. Bu nedenle dönem başı ve dönem sonu uygulanan şirket içi ölçüm araçlarına maruz kalan çalışanların büyüme ve bölgesinde tutunma aşamasında olan işletmenin personel devir kat sayısının yüksek olması nedeni ile aynı bireylere denk gelmeme ihtimali çalışmanın algı gücü üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Aynı şekilde üzerinde çalışılan yapılanma çalışmaları sürekli ve düzenli bir şekilde devam ettirildiğinde, 3 yıl sonunda ilk iyileşmelerin başlaması 5 yıl civarında hissedilmesi, 7 yılda verimlilik olarak yansımaları 10. yılda olgunluk seviyesine ulaşmış düşüşe geçmesi beklenir. Bu nedenle araştırma sonucu 3. yılın sonunda değerlendirildiği için sonuçlar bu bakımdan kısıtlanarak değerlendirilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılacaktır. Nitel araştırma aile şirketi çalışanlarının İnsan Kaynakları uygulamalarına ilişkin duyarlılık ve etkileşimlerinin incelenmesini içerecek, yorumlayıcı/kuramsal çerçevelerin kullanımı ile başlayacaktır. Çalışmadaki işletme ve çalışanlara duyarlı İnsan Kaynakları fonksiyonlarına ilişkin hem tümevarım hem de tündengelimli, örüntülü ve temalar kuran analizleri içeren nitel bir yaklaşım kullanılacaktır. Nitel Araştırma yöntemleri arasında John W Creswel'in önerdiği üzere 5 araştırma yönteminden fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılacaktır. Bilimsel araştırma yöntemleri nicel değerlendirmenin konusu olduğu için, işletme içerisinde yapılan memnuniyet anketleri fenomenolojik araştırmanın asıl unsuru olan gözlem ve mülakatlara destek olması açısından değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi ve ana iş adımlarından bahsedilecek, sonrasında aile şirketleri hakkında bilgi verilecektir. Söz konusu işletme kablo sektöründe yer aldığı için kablo sektörü ile ilgili kısa bilgi verilecek, işletmeye ait genel bilgiler ile bölüm tamamlanacaktır. Son olarak örnek alınan işletme içerisinde yapılan uygulamalardan ve gözlemlenen sonuçlarından ana insan kaynakları yönetimi süreçleri üzerinden açıklama yapılacaktır. Süreçler açıklanırken o sürece ilişkin işletme içinde yapılan uygulamalardan sadece bahsedilecek, çalışma detayları olan doküman gibi teknik ve detay bilgiler başka bir çalışma konusu olduğu için burada yer verilmeyecektir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni aile şirketleri, örneklemi örnek alınan aile işletmesi oluşturmaktadır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Verilerin büyük kısmı dönem başı ve dönem sonu arasında yapılan gözlem, çalışma ve görüşmeler oluşturmaktadır. Şirket içi kullanılan memnuniyet anketi, durum değerlendirme anketleri gibi nicel ölçüm araçları da çalışmaya dahil edilecek ancak şirkete ait özel verileri

içerdiğinden direk olarak çalışma içerisinde yer verilmeyecek, sonuçları gözlemlerle harmanlanarak açıklanacaktır.

2.4. Verilerin Analizi

Veriler gözlemler ve görüşmeler ile araştırmacının mesleki bilgi ve tecrübesi yanında araştırma sürecinde edindiği literatür bilgisi ile değerlendirilip sunulacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

Bu bölümde insan kaynakları ve insan kaynaklarına ait genel fonksiyonlar açıklanacaktır.

3.1. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları kavramı 1980’li yılların ardından kendini hissettiren ve 1990’lı yıllarda şiddetini arttıran değişiklik ve yenilik ihtiyacı işletmeleri diğer kaynakların yanında insan unsurunu da göz önüne alma yoluna itmiştir. Çünkü diğer kaynakların yanında en karmaşık ve zor kontrol edileni aynı zamanda en büyük farkı yaratan değer insan olduğu farkedilmiştir.

İnsandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir (Viargues,1999,s.5)

İnsanlar işletmeleri var etmek için değildir ancak, işletmeler insan eli ile yine insanların türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulmuştur.

İnsan Kaynakları yönetimi, bir başka açıdan organizasyon ve yönetimde “insan” boyutunu ele alan disiplin olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2013,s.35)

İnsan kaynağı kavramı, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajı faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayacak başarıyı elde etmek için kullandıkları bir değer olarak tanımlanabilir. İnsan kaynağının en önemli unsuru dönüştürücü ve geliştirici potansiyelidir.

Bu açıdan diğer girdilerden farklı değerlendirilmeyi gerektirmektedir.

İnsan Kaynakları yönetimi işletme içerisinde görev alan tüm çalışanları kapsadığı gibi çift yönlü bir süreçtir. Şöyle ki, insan kaynakları yönetimi denildiğinde, işe uygun insanların bulunması, işe alınması, işe alıştırılması, eğitilmesi, süreçte takip edilip performanslarının ölçülüp geliştirilmesi ve tüm bu işlemlerin yasal ve iş gerekleri doğrultusunda düzenlenmesini içeren bir dizi faaliyet akla gelmektedir. Diğer açıdan bakıldığında mevcut insan gücünün ihtiyaçlarının anlaşılıp, işletme faaliyetleri ile aynı yönde yönetilmesi potansiyel güçten yararlanmak için yapılması gerekenler arasındadır. Özetle, İKY işletme ile çalışan, çalışan ile işletme arasındaki çift yönlü işleyen yaşayan bir süreçler silsilesidir.

İKY günümüzde stratejik bir hal almış durumdadır. Bu nedenledir ki çok daha kapsamlı ve geniş bir bakış açısı ile değerlendirilmelidir. Mevcut çalışanlara ilişkin düzenlemeleri takip

ettiği gibi, işletme ihtiyaçları doğrultusunda potansiyel ihtiyaca yönelik arayış ve değerlendirmesini yapmak üzere de sürekli çalışmalı, iş gücü arzı içerisindeki değerleri işletme içine çekmek için çalışmalıdır.

İşletmelerde insanların yönetimi konusuyla uzun süredir ilgilenilmektedir. Ancak, bu konuyla ilgilenen işletme fonksiyonunun adı zaman içerisinde ‘insan ilişkileri, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi değişikliklere uğramıştır. Aynı olguyla ilgilenmeleri nedeniyle, personel yönetimi ile İKY’nin konusu büyük ölçüde aynıdır, ancak insanları yönetmedeki bakış açıları farklıdır. Bu farklılığın en belirgin özelliği, İKY’nin insanları bir kaynak olarak görmesi dolayısıyla insanlara yapılan harcamaların bir gider değil, bir yatırım olarak görülmesidir. Bunun sonucu, insan kaynaklarının kullanımıyla ilgili kararların işletme öncelikleri kapsamında stratejik öneme sahip olmasıdır (Seviçin, 2006, s.186).

İKY’nin bir firmaya getireceği katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsan Kaynaklarını bilinçli yönetmek işletme için bir yatırım ve karlılık getirir.
- İnsan kaynakları Yönetimi, firmaya sürekli gelişim olanakları sağlar.
- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- İnsan kaynakları Yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur (Viargues, 1999, s. 6-7)

Bu noktada 3 konuya dikkat etmek gerekir:

- İnsan kaynakları politikaları oluşturulurken tüm işletme kendisi ve çalışanları ile bir bütün olarak düşünülmelidir. Bir bakıma işletme sistemi olarak algılanabilir. İşletme sistemine en uygun işletme kültürü oluşturulmalı ve bu kültür tüm İKY uygulamalarının temelini oluşturmalıdır.
- Mevcut işgörenlerin potansiyellerini doğru tespit etmek, sürekli gözlemleyerek yetenek yönetimi ile işletme başarısına katkı sağlayacak şekilde kanalize edilmesi sağlanmalıdır.
- İşgörenlerin yaratıcılıkları, yenilik yapma eğilimlerini sürekli işe yansıtılabileceği sistemler kurulmalı, başarı odaklı takımlar, kalite ve verimliliği artırıcı çalışmaları yapabilecekleri ortamlar sağlanmalıdır.

İşletme ve yönetim alanı açısından strateji, bir örgütün hareket etmeye niyetlendiği yönü tanımlar ve hedefe ulaşmak amacıyla belirlediği eylemler için bir çerçeve oluşturur (Stone, 2005, s.13)

Günümüzde İKY işletmeye yönelik ele alınan en güncel ve benzersiz sermaye olan insanı odağına aldığı için aynı mantık ile stratejik bir anlamı da taşımaktadır. İKY’ye stratejik yaklaşım, zamana yayılan, vizyoner olmayı gerektiren ve bütüne yayılmış bir bakış açısı kazanması olarak ifade edilebilir. İKY departmanı işletmeler içerisinde diğerlerine göre ileriye yüzü dönük, işletmede öncü durumda olarak gündemi takip etmek durumundadır.

İKY'nin işletme gelecek stratejileri ile uyumlu bir yol haritası çizmesi aşağıdaki unsurlar nedeni ile önemlidir.

- Ekonomik rekabetin zorlayıcılığı,
- Hızlı değişen teknolojiler,
- Demografik yapının değişmesi,
- Ekonomik krizlerin sıklaşması ve yeni şekillerde ortaya çıkması,
- Bilgi toplumu nedeni ile değişikliklerin hızlı ve sürekli olması, değişim ve gelişime uyum sağlama çabası.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Yönetimin temel amacı insan değerinden en büyük faydayı sağlayacak şekilde işletme faaliyetine dahil edilmesini sağlamaktır. Bu çaba, işgörenin işletme içerisinde görevlendirilmesi ile başlayan, işten ayrılmasına hatta bazen ayrıldıktan sonraki sürece de yayılan bir süreçler silsilesidir. İKY yönetimine ait fonksiyonlar ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılabilir. Çalışmanında aşağıdaki şekilde İKY fonksiyonu yelpazesi ele alınacaktır.

- Organizasyonel Düzenleme ve İnsan kaynakları planlaması,
- İşe alma ve yerleştirme fonksiyonu,
- Eğitim ve geliştirme fonksiyonu,
- Motivasyon yönetimi,
- İş ve işgören değerlendirme fonksiyonu,
- Ücret yönetimi,
- Kariyer yönetimi ve geliştirme,
- Özlük işleri,
- Çalışma ilişkileri ve güvenlik fonksiyonu

Aşağıda bu fonksiyonlar ayrı ayrı başlıklar altında olmak üzere kısaca açıklanacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi parçası olduğu örgütün ihtiyaçlarına göre şekillenen uzayıp kısalan ya da çeşitlenen iç içe geçmiş süreçler bütünüdür. Yapılan araştırmaya konu olan işletmenin ihtiyaç duyduğu ve üzerinde çalışma yapılan İKY fonksiyonları burada ele alınmış ve çalışmaya ışık sağlamak amacı ile açıklanmıştır.

3.2.1. Organizasyonel Düzenleme ve İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonu

İnsan Kaynakları planlaması, işletme faaliyetlerine yönelik gelecek planlarındaki işgücü ihtiyacının nicelik ve nitelik bakımından ön görülmesi ve sistemli bir şekilde planlara uygun işgücünün işletmeye dahil edilmesi sürecidir.

İnsan kaynakları planlaması fonksiyonu doğru sayıda işgücünün doğru yerde ve doğru zamanda bulunması görevini üstlenir. İnsan kaynakları planlaması özü itibarıyla dinamik bir süreçtir ve örgüt içindeki işgücü akışının etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirir. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörler ikiye ayrılabilir. Bunlar içsel ve dışsal parametrelerdir. Dışsal parametreler teknolojiye yaşanan değişim, pazar yapısı, işgücünün değişen doğası gibi faktörlerdir. İçsel parametreler ise, işgücünün yaşı, verimliliği, işgören devir hızı, devamsızlık oranları gibi faktörlerden oluşur (Zeffane ve Mayo, 1994 s.47).

İnsan Kaynakları Yönetimini bir yelpaze gibi birbirine bağlı ve birlikte hareket ettiğinde etkinliğini gösteren bir işletme fonksiyonudur. Bunun yanında İKY’de her iş adımı birbirine bağlı olmasına rağmen bazı iş adımları birbiri içine geçmiş ve birbirinden beslenmektedir. Her işletmenin ihtiyacı olan İKY fonksiyonu ve bu fonksiyonun derinliği farklıdır. İşletme faaliyetlerine uygun insan kaynağının planlanması ve hedefe ulaşacak organizasyon yapısının oluşturulup sürekliliğinin sağlanması, en temel basamak olarak değerlendirilebilir. İKY süreci sistem mantığı içinde yerine getirilmektedir. Doğru iş gücü planlaması işe alım, doğru organizasyonel düzenleme, atama-terfi, eğitim, işten uzaklaştırma, işlerin yeniden düzenlenmesi gibi işlevleri doğrudan besleyecektir.

İKP kısaca doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Davis & Werther, 1993, s.165)

İKP, bir organizasyon için aşağıdaki işlevleri sürdürmelidir;

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak
- İKY bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak (Davis & Werther, 1993, s.167)

İKP genel anlamda işletmenin personel niceliği ve niteliği ile ilgilenirken, dönemsel olarak değerlendirilmesi gereken bir iş adıımıdır. İşletme içinde; işletme hedefleri, bulunan coğrafya veya coğrafyanın değişmesi ve çeşitlenmesi, mevcut işgücünün özellikleri, kullanılan bilgi sisteminin kalitesi İKP’yi etkiler. İşletmenin dış faktörleri de İKP üzerinde

etkilidir; bunlar, çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji ve yasalar olarak değerlendirilebilir.

İKP'nin belirleyici bir başka boyutu da personel ihtiyacının çeşididir. Bunlar gerçek personel ihtiyacı, yedek personel ihtiyacı, ek personel ihtiyacı ve yeni personel ihtiyacı olarak belirtilebilir. İKP'nin çeşitlere ayrılmasının nedeni her ihtiyaca ilişkin planlama sürecinin farklılık gösterebilmesidir. Gerçek personel ihtiyacı; olması gereken personel ile olan personel arasındaki farkın kapatılmasını ifade eder. Yedek personel ihtiyacı; devamsızlık, hastalık, doğum, gibi durumlardaki eksikliği gidermek için yapılan istihdamı, ek personel ihtiyacı, iş ve işgören kaynaklı çıkmazların çözümü, aynı işe ait belirgin bir artış olması durumunda meydana gelir. Yeni personel ihtiyacı ise ek yatırım ya da iş modelindeki değişimler nedeni ile yeni bir iş ve iş ailesinin ortaya çıkması ile meydana gelir.

İKP için birçok yöntem kullanılabilir. Sade karmaşık ve kalabalık olmayan organizasyonlar için organizasyon şeması ve iş tanımları, işgücü genel envanterleri, işgücü beceri envanterleri, personel değişim oranı, devamsızlık oranı ve yeniden yerleştirme şemaları olarak sayılabilir. Daha karmaşık ve kalabalık organizasyonlarda; matematiksel model, doğrusal regresyon analizi, bilgisayar destekli bilgi sistemi, trend analizleri, rasyo analizleri ve dağılım alanları analizi gibi yöntemler kullanılabilir.

Tüm bunların yanında ve ışığında son zamanlarda işletmelerin işlerinin ve iş yapış şekillerinin değişmesi, aynı işin birden fazla değişik organizasyon yapısı ile yapılabilmesine imkan tanımıştır. Bu noktada mevcut işgören yapısı ile farklı organizasyonel düzenlemeler yapılarak verimlilik kontrolü ve artışı sağlanabilir. Bu da kendi başına bir analiz ve takip gerektiren bir iştir. Özellikle çok uluslu işletmelerde bölgesel implementasyonların her ülkedeki düzenlemelerin yapılması, mevcut iş yapış şekli değiştiğinde gerekli analiz ve düzenlemelerin yapılması için yapılan çalışmalar organizasyonel düzenleme olarak değerlendirilebilir.

3.2.2. İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonu

İKP bir sonraki adımı, planlanan personellerin işletmeye dahil edilmesidir. Planlar, uygulama sırasındaki gerekliliklere göre yeniden revize edilebilir.

İşletmeler ve organizasyonlar, personel seçimini bünyelerine ek bir değer sağlayacak potansiyel işgücünü kendilerine yönlendirmek için, uygulamış oldukları işe alma süreçlerini verimlilik açısından ele alarak değerlendirmektedir. Bu nedenle çeşitli işe alma yöntemlerini

uygulayarak verimliliğe ve etkinliğe katkıda bulunmak istemektedirler (Demirkol & Ertuğral, 2007, s.3)

Personel ihtiyacı bir işletmede, işten ayrılmalar, işletmenin genişlemesi ile yeni birimler kurulması gibi etkenlere bağlı olarak oluşmakta olup, personel bulma ve seçme, deneyimli, yetkin, verimli adayların tedariki anlamına gelmektedir (Şendoğdu, A. A.,2014, s.4)

İşe alım süreci çok maliyetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle alınan her eleman, kurum için bir yatırım niteliği taşımaktadır. İKY kurum dışında oluşan değişim ve gelişmeler ile kurumun yapısında oluşan değişim ve meydana gelen gereksinimlere göre, eleman alma politikalarını belirlemelidir. Kurumun yapısının dengede kalabilmesi, yeterli sayıda nitelikli eleman istihdam edilmesi ile sağlanabilmektedir (Sarılar, 2006, s.3)

İnsan Kaynağına ilişkin dönemsel olarak planlaması tamamlandıktan sonraki aşama eksik, yedek, ek ya da yeni pozisyon için gerekli iş gücünün işletmeye dahil edilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasına gelir. Burada işletmenin kültürü, gelecek politikaları, organizasyon şemaları, görev tanımları, iş analizleri ve hatta direkt bağlı bulunacağı yönetici ve ekip arkadaşlarının özellikleri alınacak adayın hangi kaynaktan temin edileceği ve ne gibi kalifikasyona sahip olması gerektiğini belirler. Aday toplamak için çeşitli yöntemler kullanılabilir. İç kaynaktan ve dış kaynaktan aday toplamak olarak değerlendirilebilir. Burada özellikle yönetici pozisyonları için iç kaynaktan atama yöntemi ile pozisyon kapatılması önemlidir. Bazı araştırmalar özellikle yönetici pozisyonlarının %90 oranında iç kaynaktan karşılandığını göstermektedir (Dessler, 1985, s.204) Dış kaynaklar ise, resmi ve özel danışmanlık şirketleri, sosyal medya ağları, özel istihdam platformları, referanslar, elden başvurular, sendika ve eğitim kurumları olarak gösterilebilir. İhtiyaç duyulan pozisyona ilişkin aday havuzu oluştururken bir yandan iş ve iş gereklilikleri ve işin başarı göstergeleri belirlenir. Bundan sonraki süreç adaylar arasından en uygun olan adayı işletmeye dahil etmek olacaktır. İşe alım sürecinin uzunluğu ve derinliği işletmenin ihtiyaçları, işe alımdan beklentisi ve işe alıma yaptığı maddi ve personel yatırımı ile doğru orantılıdır. İşe alım sırasında adayın yetkinliklerini belirlemek için çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir. Bu yöntemler, referanslar, psikolojik testler, bilgi ağırlıklı testler, performans ölçen testler, psikoteknik testler, değerlendirme merkezi, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, serbest görüşmedir. Burada hiçbir zaman tam uyumdan ve mükemmel adaydan bahsedilmesi mümkün olmamaktadır. Çünkü işletmeler canlı varlıklardır ve kendilerine has dinamikleri vardır. Bunun yanında her birey kendine özgü ve biriciktir. Bu durumda İKY'nin aracı işe başlangıç da dediğimiz oryantasyon eğitimi olacaktır.

3.2.4. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

İşletmeler de insanlar gibi doğar, büyür ve ölür. Bu ekonomik ömrün uzunluğu ve kalitesi faaliyetlerini gerçekleştirirken kendi tecrübeleri ya da bilinçli olarak eğitim faaliyeti ile yararlandıkları bilgi ve tecrübe setleri ile edindikleri entelektüel birikim ile doğru orantılıdır. İşletmelerde eğitim işe alımdan itibaren başlayan bir süreçtir. İşe alınan kişinin işe başlangıcından itibaren başlayıp sürekli devam eden bir süreçtir.

Eğitim faaliyetinin önemi işletme içindeki işgörenlerin işletme gereklerine göre gelişip değişmelerini sağlayarak verimlilik ve motivasyonun artması ile işletmenin işgücünün rekabet edilebilirliğine katkı sağlaması olarak düşünülmelidir.

Eğitim faaliyeti zaman zaman işletmeler için ilave maliyet olarak da algılanmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki bilgi ve yetenek eksikliği olan ya da zaman içerisinde oluşan bir çalışanın işletmeye zararı eğitime ödenen maliyetlerin çok üstünde olacaktır.

Eğitim sürecinin başlangıcı, işletme tepe yönetimin işletme politikalarına uygun eğitim politikası belirleyip İKY birimi ile paylaşmasıyla başlar. Örneğin eğitim politikası olarak iç eğitimi tercih edebilir, bir üniversite ile ortak çalışma yapabilir, işgörenleri başka bir işletmede iş öğrenmek üzere görevlendirebilir ya da profesyonel eğitim kurumlarından yararlanabilir. Politikalar ışığında süreç aşağıdaki adımlardan oluşur:

1. Eğitim ihtiyaç analizi yapılması (kimler, hangi eğitimleri, ne gibi metodlarla, nereden, ne zaman, ne kadar süre ile alacak? Ne gibi geri dönüş bekleniyor? Eğitim sonuçları nasıl ölçülecek?)
2. İhtiyaca uygun eğitim içerik ve programının hazırlanması (katılımcı grubun büyüklüğü, demografik özellikleri, eğitimleri, yaptıkları iş, eğitim sonrasında hangi konuda bilgi beceri elde etmeleri ya da hangi motivasyon ve kişilik özelliğini desteklemeleri gerekiyor?)
3. Eğitimin uygulanması (Nerede? Ne kadarlık süreler ile? Hangi araçlar ile? Hangi zaman diliminde? Uygulanacak?)
4. Uygulanan eğitimin ölçülmesi (Hedeflenen çıktılar ne idi? Ne kadarı gerçekleşti?)

Sonuçların değerlendirilmesi ile süreç başa döner. Eğitim faaliyetinin çıktısı, performans değerlendirme sonucu olabildiği gibi başlangıcı da olabilir. Bunun yanında terfi, iş genişletme, iş daraltma, yatay pozisyon değişikliği, kariyer yollarının çizilmesi ve hatta işe alıma kadar diğer fonksiyonlara veri oluşturur.

Burada eğitimler işletme içi işletme dışı eğitimler olarak ikiye ayrılmakla birlikte pek çok eğitim şekli vardır. Bunlar; oryantasyon eğitimi (işe alıştırma), işbaşı eğitimleri, zorunlu

eğitimler (6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği yasası ve benzeri yasalar ile belirli periyot ve içeriklerde alınması gereken eğitimler), yönetici gözetiminde eğitim, coaching, formen aracılığı ile eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme, işe alıştırma (oryantasyon), anlatım yöntemi, örnek vaka/ olay yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık (T grubu), simülasyon, beklenen sorunlar yöntemi, açık hava eğitimi, elektronik ortamda eğitim olarak sayılabilir.

Her ne yöntem ile verilmiş olursa olsun eğitim programlarının getirisini kısa vadede görmek mümkün değildir. Bu nedenle eğitim faaliyeti sürekli bir takip ve düzenleme gerektirir. Eğitim planları yapılırken sadece üst yönetim ve işletmeyi göz önüne almak doğru bir duruş değildir. Katılımcıların eğitimin gerekliliği ve ihtiyacını duyması eğitim performansını büyük ölçüde arttıracaktır. Bu nedenle eğitim planları yapılırken potansiyel katılımcılara söz hakkı tanınmalıdır.

3.2.5. Motivasyon Yönetimi

Motivasyon yönetimi özellikle insani ilişkilerin şekil değiştirdiği, duygu ve düşüncelerin teknoloji ile ifade edildiği günümüz dünyasında geçmişe oranla üzerinde daha çok durulur bir hal almıştır. Bununla birlikte yönlendirilmesi ve yönetilmesi de oldukça güçleşmiştir.

Motivasyon kelimesi hareket etmek anlamına gelen MOT-Movere (hareket) kökünden ve sözcüğünden ve sözcüğünden gelmektedir. Davranış bilimlerinde ise motivasyon kavramı içten ve dıştan gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe yönelen amaçlı davranışlar için kullanılır. Çoğu zaman motiv Türkçe karşılığı olarak da güdü, dürtü veya harekete geçirici kullanılır (Yılmaz, 2013, s.152)

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2007, s. 483).

Kısacası örgütsel düzeyde motivasyon, bir ya da birden çok insanın belli bir amaç doğrultusunda sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Motivasyon konusunda bir topluluk içinde 3 unsur belirleyicidir: davranış biçimleri, harcamaya istekli olduğu çaba, amaçlara ulaşma konusundaki kararlılık. İnsanların motivasyonlarını temelde iki ana unsur belirler; fizyolojik ihtiyaçlar ve sosyal ihtiyaçlar. Fizyolojik ihtiyaçlar; açlık-susuzluk, barınma, giyinme, cinsellik, anne olma gibi dürtüsel olanlardır. Sosyal motivasyonlar; güvenlik, takdir edilme, sevgi, başarı ve liderliktir.

Tam bir motivasyondan bahsedebilmek için; bu bilgileri uyaracak bir hedefin içten algılanması, bu algının hedefe yönelik eylemlere dönüşmesi ve başarılı bir motivasyon için

istenen sonucun elde edilesi ya da sonucun bu süreci tekrar başlatacak olumsuz motivasyonu olumluya dönüştürecek dışarıdan gelen bir etki ile desteklenmesi gerekmektedir.

Örgütsel açıdan motivasyon unsurlarını iç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler olarak değerlendirebiliriz. İç motivler, işletmedeki her bireyin kendi içinde yaşadığı, onun kişiliğinin özünü oluşturur, eğitim ile değiştirilmesi mümkün değildir. Ancak bireyi ve tepkilerini tanımak için değerlendirmeye alınabilir. Fizyolojik motivler, herkesin bildiği üzere Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan giyinme, barınma, ısınma, beslenme gibi temel ihtiyaçlara denk gelen kısımdır. Her insanda olmasına rağmen etki alanı dolayısı ile şiddeti ve derinliği farklıdır. Burada yapılması gereken bu temel ihtiyaçların işletme adına işletme çalışanları için karşılanması gereği duyulduğunda işletmeyi oluşturan bireylerin toplam ihtiyaçlarının bir optimumunu tespit etmek ve ona göre aksiyon almaktır. Sosyal motivler, içerisinde bulunulan toplulukta kabul gören genel geçer olgulardır. Birey bu olgulara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bir gruba üye olmak, yardım görmek-yardım etmek, sevmek ve beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal olgulardır. Bu motivler içsel olduğu kadar, kişiden kişiye değişen algı ve tepkileri içermesi ile içerisinde bulunduğu topluluğa ve topluluğun alt gruplarına göre de değişiklik gösterebilir. Psikolojik motivler, bireyin kendi psikolojik durumu ile ilgilidir ancak sonradan eğitim ve çeşitli dış etkenler ile değiştirilebilir.

İşletmeler açısından işgören motivasyonu hem bireysel hem de örgütsel olarak değerlendirilmesi gereken karmaşık bir konudur ve her biri kendi içinde farklıdır.

Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar:

1. Emniyet arayan çalışan
2. Mükemmellik isteyen çalışan
3. Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan
4. Sorumluluk seven çalışan
5. Prestij arayan çalışan
6. Herkes tarafından kabul görmek isteyen çalışan (Yılmaz, 2013, s.154)

Tabii bir çalışan birden fazla gruba dahil edilebilir. Burada konu motivasyon aracını seçerken bireyin durumunu doğru belirlemektir.

Motivasyon İnsan Kaynakları Yönetimi sürecinin hem bir parçası hem de bir ürünüdür (Yılmaz, 2013, s. 155) . İnsan Kaynakları Yönetiminin motivasyonu çeşitli şekillerde bir araç olarak kullanması işletme içerisindeki bireylerin bu araçlara duyduğu ihtiyaç ile doğru orantılıdır. Başlıca motivasyon araçları; sosyal kolaylıklar, ücret prim ve ödüller, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, sosyal statü sağlamak, çalışma ortamı ve çalışma koşullarını

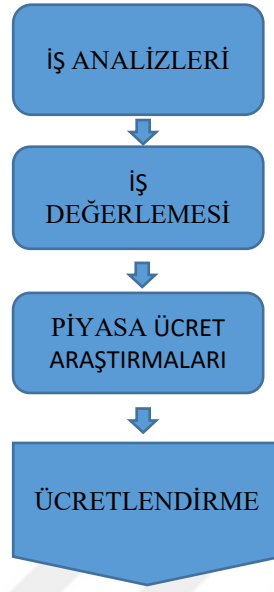
iyileştirmek, iş güvenliği, çalışma düzenini sağlamak, moral vermek, prestij sağlamak, sosyal etkinliklere önem vermek, ilginç ve önemli iş vermek, yetki vermek, inisiyatif ve sorumluluk vermek, önem ve değer vermek, açık yönetim politikası uygulamak, eğitmek ve yetiştirmek gibi sıralanabilir. Bu araçların kullanım yer ve zamanı kişiden kişiye, işletmeden işletmeye değişkenlik gösterir. Örgütsel açıdan motivasyonun önemi İnsan Kaynakları Yönetimi açısından değerlendirildiğinde işletmeyi bir arada tutacak işletme hedeflerine giden yoldaki verimliliği destekleyecek sistemler bütünü işletme amaçları ile bireysel ihtiyaçlar açısından yönetmek olarak düşünülebilir. Bu noktada İKY hem tepe yönetim hem çalışanlar hem de işletmenin içerisinde bulunduğu sosyo ekonomik çevrenin dinamiklerini takip ederek imkanlar dahilinde olan ile olması gereken arasındaki uyumu sağlamak için çalışır. İlerideki konulara da ilgi yaratmak adına burada ile şirketlerindeki motivasyon uygulamalarının diğer şirketlerden biraz daha zorlu unsurlar içerdiği ve aile odaklı olacağını hatırlatma fayda vardır. Yapılan/ yapılacak uygulamalar kendi özelinde genel bilgiyi yorumlayarak düzenlenmelidir.

3.2.6. İş ve İşgören Değerleme Fonksiyonu

En genel anlamı ile iş değerlendirme işletmeyi oluşturan ana ve alt işlerin, işgören değerlendirme de işi yapan bireylerin belli bir sistem çerçevesinde birbirine göre değerinin belirlenerek elde edilen toplam kazançtan alacakları pay ya da gelecek karar ve planlarındaki ağırlıklarına gösterge sağlamak amaçlanır. Burada da tüm diğer İKY fonksiyonları gibi sürekli bir iç ve dış takip söz konusudur. İç takipten kasıt işletme içindeki iş ve işgörenlerin sürekli olarak uygun parametreler çerçevesinde durumlarının ölçülerek raporlanmasıdır. Ancak işletme dış çevresindeki benzer işletme ve işlerin de araştırmasını yapmalı, dışarıda benzer işlerin nasıl değerlendirildiğinin bu sisteme dahil edilmesi gerekir.

İş değerlemesi, iş analizi ile başlar ve genellikle ücretlendirme çalışmasıyla son bulur. Bu süreç aşağıdaki şemada izlenebilir (Davis & Werther, 1993, s.415)

Şekil 1. İş Değerleme ve Ücretlendirme Aşamaları



İş değerleme iş analizi ile başlar. İş analizi işleri benzerlik ve farklılıkları, zorluk kolaylığı, gerektirdiği eğitim ve beceri kriterleri, işletmeye katkısı gibi açılardan değerlendirerek birbirine göre göreceli değerlerini belirler. İş değerleme işveren işçi arasındaki ücret çatışmalarını azaltmaya yardımcı olur. Ücretlendirme konusunda işgörenlerin en çok adalet duygusuna takıldıkları, aynı işe aynı ücreti almak istedikleri bilinmektedir. İş değerleme bir bakıma bu durumun ispatı olacaktır. İşe alımda işe giriş ücretlerine veri sağlar. Atama yükseltme gibi organizasyonel düzenlemelerde unvan kademelerindeki bantların oluşturulmasına veri sağlar. İşçi/ işveren sendikası ile yapılması gereken toplu sözleşmeye konu olacak ücret hadlerine veri sağlar. Adil bir ücret algısı oluşturacağı için işgörenlerin motivasyonuna katkı sağlar. Ancak iş değerleme tek başına çıktısından ürün elde edilen bir İKY aracı değildir. Daha çok diğer sistemlere destek amaçlı olduğu unutulmamalıdır.

İş değerleme yöntemleri; sıralama, sınıflandırma ve ya derecelendirme, faktör karşılaştırma, puan yöntemi olarak sıralanabilir. Sıralama yönteminde tüm işler listelenir ve her iş tek tek değerlendirilir. Ele alınan her iş önem derecesine göre listede yerleştirilir. Sınıflandırma yönteminde genel özellikleri oluşturan belli sınıflar meydana getirilir ve özelliklerine göre işler bu sınıflara yerleştirilir. Faktör karşılaştırma yönteminde belirli faktörler cinsinden işler değerlendirilir. Puan yönteminde belirlenen faktörlerin puan değeri sisteme katılır. Yani her iş her faktör için bir puan olarak değerlendirilir. Matematiksel veri sağladığı için en güvenilir yöntemdir denilebilir.

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir (Graham & Bennet, 1992, s.233)

Performans değerlendirme; insan kaynakları planlaması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, terfi- atama gibi organizasyonel düzenlemelerin belirlenmesi, yetkinlik bazlı ücret çalışmasına veri sağlamak, ödül – ceza sistemlerini beslemek, iřęren – yönetim arasındaki ilişkiye yol göstermek, iřęrenlere durumların ile ilgili geri bildirim sağlayarak motivasyonları üzerinde etki sağlamak, iřęrenler arasından kesinlikle işe uygun olmayanları işten ayırmak için kullanılabilen bir İKY aracıdır.

Performans değerlendirmesi neyin ölçüleceği, değerlendirme zamanı, değerlendirmeyi kimin yapacağı, kimlerin değerlendirileceği, hangi yöntem ile değerlendirme yapılacağı, sonuçların nasıl raporlanacağı ve hangi fonksiyon için veri sağlayacağı önemli etkenlerdir. Performans değerlendirme sistemleri pahalı ve zahmetli sistemlerdir. Her şeyden önce işlere ait ana göstergeler ana hedefle ile ilişikli ve matematiksel olarak ölçülebilir olmalı, verilerin işleneceği bir bilgi sistemi alt yapısı mutlaka bulunmalıdır. Bütün bunların ötesi ve öncesinden performans değerlendirme sistemi için işletmenin hedeflerle yönetim anlayışını benimsemiş ve bu yönetim tarzına ilişkin alt hedefleri matematiksel ölçüm yapılabilen düzeyde alt işlere indirgemiş olması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemi sırasıyla; değerleme planı yapılır, planın amaçları belirlenir, ölçüm standartları belirlenir, mevcut başarı ölçülür, mevcut başarı ve elde edilmek istenen başarı arasındaki fark ölçülür, başarıyı arttırmak için gerekli eksikler raporlanır, mevcut veriler yeniden tasarlanır ve geliştirilir, döngü dönemsel olarak tekrarlanır.

Performans değerlenmede; grafik dereceleme, zorunlu seçim, kritik olay, davranışsal değerlendirme skalası, amaçlara göre yönetim, kendi kendini değerlendirme, serbest anlatım, sırlama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım, zorunlu dağılım izelgesi, 360 derece değerlendirme ve geri bildirim, yetkinliğe dayalı değerlendirme gibi yöntemler kullanılabılır.

3.2.7. cret Yönetimi Fonksiyonu

cret yönetimi belki de insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonudur. Nihayetinde tüm işverenler ve iřęrenleri bir iş çerçevesinde birleştiren ana unsur, emek karşılığı verilen maddi değer, yani ücrettir.

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Zaim, 1986,s.184). İşletme açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsurudur. İşverenler iřęrenlerine ödedikleri creti maliyet olarak gördükleri için olabildiğince düşük tutma eğilimindedir. Halbuki maliyetleri arttıran en büyük kalem olmasına rağmen, iřęrene

ödenen ücretler aynı zamanda verimliliğin de ana unsurlarındandır. Verimlilik arttıkça ücretin arttırılması gerektiği gibi, ücret arttıkça verimliliğin de yükselmesi beklenir.

Ücret yönetimi denildiğinde, işveren ve işgören arasındaki ilişkide işverinin paylaşmaya razı olduğu, işgörenin de emeği karşılığında almaya razı olduğu bedellerin uyumunu sağlama çabası olarak değerlendirilebilir. Ücret yönetimi ile nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek, mevcut işgöreni elde tutma, motive etme, örgüt performansının yükseltmek gibi amaçlar güdülebilir. Ücretin oluşumunda, iş değerlemesi, performans değerlemesi, toplu iş sözleşmeleri, yasalar, ücret araştırmaları, unvana dayalı ücret bantlarının oluşması gibi konular etkilidir. Ücret sistemleri; işletmenin büyüklüğü, yapısı, içerisinde bulunduğu sektör iş kolu gibi etmenlerden etkilendiği gibi işletmenin finansal gücünden de direkt olarak etkilenir. Günümüzde artık ücret denildiğinde nakit ya da nakit karşılığı alınan ücretlerden ziyade ücret paketinden dolayısı ile yan haklardan bahsedilmektedir. Yani ücret içerisine kiralık araç, benzin, özel sağlık sigortası, hayat ve emeklilik sigortaları, cep telefonu, kira bedelleri ya da lojmanlar gibi direkt ücret olarak ödenmeyen ancak işgörenin hayat standartlarında artışa neden olabilecek unsurların dahil edilmesidir.

Ücret sistemleri; kıdeme dayalı ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemi, beceriye dayalı ücret sistemi, ekip bazlı ücret sistemi, özendirici ücret modelleri gibi çeşitlerde uygulanabilmektedir. Her sistemin kendi içinde güçlü ve zayıf yönleri olduğu gibi, işletmeler birden fazla sistemi karma bir şekilde uygulayabilir. Burada dikkat edilmesi gereken yasalarda da çerçevesi belirlenmiş ücret uygulamalarını göz önüne almak ve eşitlik, dengeli ücret, cari ücrete uygunluk, bütünlük, nesnellik ve açıklık ilkeleri çerçevesinde sistemlendirip uygulamalıdır. Bunun yanında işletmenin zamanla iş yapış şekillerine bağlı olarak uyguladığı ücret sistemi eski ya da uygunsuz kalmış olabilir. Ücret sistemi değişikliği yapmak uzun zaman alan işgören motivasyonunu ciddi ölçüde etkileyen bir araçtır. Bu nedenle sistemin sürekli bir şekilde gözden geçirilip gerektiğinde uygun revizyonların yapılması önemlidir.

3.2.8. Kariyer Geliştirme Fonksiyonu

Kariyer geliştirme fonksiyonu insan kaynakları yönetimi içerisinde diğer fonksiyonlardan beslenen ve diğerlerinin üzerine kurulan bir basamak olarak değerlendirilebilir. Kariyer geliştirme; işe alımdan başlayarak, kişinin işletme içerisindeki yer alabileceği görevleri, görev basamaklarını ve gerekliliklerini belirleyip, işi ve işgöreni bu belirleyiciler doğrultusunda sürekli takip ederek karşılıklı iletişim ve planlamalar silsilesini yürütmeyi gerektirir.

Kariyer bir kişinin çalışma yaşamı boyunca bulunduğu basamaksal mevkileri, yaptığı işleri ve bulunduğu konumla ilgili tutumlarını, davranışlarını içeren bir süreçtir (Aytaç, 2005, s.8) Kariyer kavramı hem işletmeyi hem de bireyi etkilemesi açısından çift taraflı işleyen bir süreçtir. İnsan unsuru ise hem işletmenin diğer girdileri gibi amaca yönelik yönetilmesi gereken bir unsur, hem de kendi içinde ölçülmesi sınıflandırılması ve belli bir şekilde nitelenmesinin yanında diğer kaynaklardan farklı olarak kendine has, biricik ihtiyaçları içinde barındırır.

Değişen çağ ile birlikte hayat beklentileri çeşitlenip karmaşıklaşan bireyler, iş yaşamı içerisine dahil oldukları ilk andan itibaren kendi işlerinde kendilerine bir yol çizecek, bu yol ve kişisel hedeflerine yönelik fırsat arayışlarına gireceklerdir.

Kariyer geliştirmeden bahsederken üç unsuru açıklamakta fayda vardır. Kariyer planlama daha çok işgören odaklı, işgörenin kariyerine ilişkin gelişim ve değişim planlarına işaret eder Kariyer yönetimi işletme odaklı, mevcut işgücünün işletme ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirecek şekilde bireysel kariyer planlarının yönlendirilmesini ifade eder. Kariyer yolu ise işgörenin iş yaşamı içerisinde almış olduğu pozisyon ve tecrübelerin birleşmesidir. Bireyler açısından; geleneksel, yatay, ağ ve ikili kariyer yolu olmak üzere 4 çeşit kariyer yolundan söz edilebilir. Geleneksel kariyer yolu işletme içerisinde daima yukarı ilerleyen, deneyim ile kişinin yükseldiği durumdur. Yatay kariyer yolunda kişinin sorumluluğu ve tecrübesi artarken unvan kademesi aynı düzlemde kalmaktadır. Ağ kariyer yolunda hem yatay hem de dikey geçiş imkanı vardır ve bu imkanlar kişinin yetenek ve iş gereklerini karşılama kapasitesi ile orantılıdır. İkili kariyer yolu bir birim ya da kişiyi yönetmekten ziyade, işi yönetip işin uzmanı olarak işletmede varlıklarını sürdürürler. Bireyler iş yaşamlarında içinde farklı kariyer kalıplarına uygun profiller çizebilir. İşinde uzmanlaşmış yaptığı işi seven ve yapmaya hep istekli olan birey devamlı kariyer kalıbını çizmektedir. Sürekli organizasyon kademelerinde dikey olarak düz ilerleyen birey doğrusal kariyer kalıbı göstermektedir. Birey uzmanlaştığı bir konuda ancak farklı bir şekilde aynı konu üzerine çalışmayı tercih ettiğinde spiral kariyer kalıbından söz edilebilir. Kişi çeşitli zaman aralıklarında birbirinden çok bağımsız ve farklı işlerde çalışıyor ise geçiş tipi kariyerden söz edilebilir.

Kariyer çapası, bireyin iş tercihindeki olmazsa olmaz tercihlerini ifade eder. Bu değerler kümesi ya da değer hiçbir şekilde değişmediği için bireyin kariyeri de bu doğrultuda şekillenecektir.

Kariyer platosu, genellikle zamanla aşağı yukarı ya da yatay hareketlilik gösteren kariyerin durgunluk içine girmesi bir çeşit çıkmaza girip bu durumun olağanın üzerinde uzaması

olarak ifade edilebilir.

Bireysel açıdan kariyerin kendi içinde genel evreleri vardır. Genel bir görüş olmasına rağmen bu kişiden kişiye durumdan duruma değişiklik gösterebilir. 0-14 yaş arasında bireyin büyüme evresi dediğimiz, meslek ve iş hayatı ile ilgili kafasındaki şekillerin oluşmaya başladığı evredir. 15-24 yaş aralığında birey biraz daha ailesinden kopmuş bireysel olarak hareket edip hayatın içine atılmış durumdadır. Burada artık kendisini ve çevresini tanımaya başlar ki bu evre keşfetme evresi olarak tanımlanabilir. 25-44 yaş aralığında artık meslek ve iş hayatın en önemli unsurlarından biri olmuş, kişi kendisini ve gerekli durumlarda ailesini geçindirecek kazancı elde eder hale gelmiştir. 45-64 yaş grubunda artık kişi mesleki anlamda ciddi bir olgunluğa ailevi sosyal anlamda önemli değişimlere maruzdur, koruma evresi olarak adlandırılan bu evrede kariyer ile ilgili edinimler ve pozisyonların korunması çabası vardır. 65 yaş üstünden sonra bozulma ve çözülme evresinden bahsedilir. Birey mental ve fiziksel olarak eskisi kadar güçlü ve yeniliklere açık değildir. Bu noktada kendisinin ve veya ailesinin sağlık sorunları da engeller arasında görülebilir.

Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere kariyer yönetimi ağırlıklı olarak işletme için görev alan İKY biriminin işletmeye hizmeti gibi görünse de bireylere karşı da sorumluluk ve danışmanlık misyonunu ifade etmektedir ve merkeze işgöreni alır.

Kariyer geliştirme sisteminin kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarının uyumlaştırması olduğundan bahsedilmiştir. Kariyer planlama tarafında kişinin kendi kendini değerlendirmesi ile başlar. Bilgi, beceri, değer, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi ile devam eder. Burada kendisi açısından fırsat olarak gördüğü organizasyon içi ve dışı oluşumları dikkate alır. Adı konulmuş olsun ya da olmasın mutlaka bir kariyer hayali vardır ve bu hayalin kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri belirlidir. Hayaller planlara, planlar eyleme döner ve zaman içerisinde bu döngü tekrarlanır ya da uzun bir sürece yayılır. Bu tamamen diğer şartlara bağlıdır. Kariyer yönetimi tarafından İK birimi insan kaynakları planlaması adımıyla değerlendirmesine katması gerekir. Sonrasında kariyer yollarının tasarlanması gerekir. Kariyer yolları ve bu yollara ilişkin gereklilikler zaman içinde işletme içinde ve gerekli mecralarda duyurulur. Çalışanların bireysel planları ile yapılan planının uygunluğunun ölçülmesi gerekir. Burada artık işgörenlere imkanlar dahilinde danışmanlık yapma İKY'nin görevi olmaktadır. Mevcut organizasyon fırsat ve ihtiyaçları ile örtüşen işgören kariyerleri için eksiklerin giderilmesi için eğitim ve deneyim desteği sağlanır. Bu süreçte yönetim desteği çok önemlidir. Sonuçlar zaman zaman değerlendirilip yeni planlara veri sağlar.

Kariyer geliştirme sisteminde çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona önemli görevler düşmektedir.

Kariyer geliştirme sisteminde çalışanlara düşen roller aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kendi kariyerine ilişkin sorumluluğu yüklenmek
- Kendi ilgi, beceri ve değerlerini belirlemek
- Kariyerine ilişkin fırsatları ve bu konudaki gelişmeleri yakından izlemek
- Hedeflerini ve kariyer planlarını oluşturmak
- Kendi gelişimini sağlayacak fırsatlardan yararlanmak
- Yöneticisi ile kariyeri hakkında bilgi alışverişinde bulunmak
- Kariyer planlarına ulaşmak konusunda özen göstermek, bunların gerçekleşmesi için gereken çabayı sarf etmek.

Kariyer geliştirme sisteminde yöneticilere düşen görevler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Çalışanın performansına ilişkin bilgiyi zamanında kendisine aktarmak
- İlerleme olanakları sağlamak ve bu konuda destek olmak
- Kariyer gelişimi işe ilgili bilgi paylaşımında bulunmak
- Kariyer gelişim planlarını desteklemek

Kariyer geliştirme sisteminde organizasyona düşen görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Organizasyonun misyonu, politikaları ve süreçleri hakkında çalışanları bilgilendirmek
- Eğitim geliştirme fırsatlarını sağlamak
- Kariyer gelişim olanaklarına ve programlarına ilişkin bilgiyi sağlamak
- Farklı kariyer fırsatları sunmak (Dessler, 1997, s.384)

3.2.9. Özlük İşleri

İnsan Kaynakları departmanı, devlet eliyle çerçevesi belirlenen iş hayatını 4857 sayılı İş Kanunu, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 6356 Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu gibi kanunlar ve bu kanunlara ait uygulamalar ve yürürlükte olan kararnameler doğrultusunda yürütür. İşletme içerisindeki ilişkilerin işçi ve işveren arasında adil olarak işletilmesini gerektirmektedir. Kanun koyucunun koyduğu yasaları işletme içerisinde temsil ederek işlemlerini sağlamak, işçi adına hak kaydı tutmak, işveren adına yükümlülük takibi yaparak yerine getirmek İnsan Kaynakları Yönetimi'nin asli görevlerinden biridir.

İşe alımın ardından işe alınan personelin iş başlangıcı öncesinde Sosyal Güvenlik Kurumuna işyeri çalışanı olarak kaydının yapılması, gerekli eğitim, kişisel adli, nüfus, sağlık bilgilerinin belgelenerek dosyalanması, işe giriş İş Güvenliği ve Sağlığı eğitimlerinin verilmesi, işyeri hekimi kontrolünden geçmesi oldukça önemlidir. Kanun koyucu kanunu

oluştururken uygulama esaslarını ve yollarını belirlemiş, taraflardan gerekleri yerine getirecek sistemleri kurmalarını ve takip ile ilgili gerekli yürütme ve kayıt işlemlerini beklemiştir. Tüm bu işlemler zaman, personel, eğitim, takip ve para yatırımı gerektirdiği gibi bu işlemlerin yapılmaması ve tespit edilmesi durumunda neredeyse bu çabaya denk gelecek şekilde maddi cezalar hatta işi durdurma ve konunun önem ve gereğine göre hapis cezasına kadar varabilmektedir.

3.2.10. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik Fonksiyonu

İnsan unsurunun olduğu her alanda bir hareket, hareketin olduğu her yerde her zaman kaza ve olumsuz durumların oluşabileceği riskler mevcuttur. İnsan kaynakları departmanı, işletme risklerini yasalar çerçevesinde kontrol ederek, gerekliliklerin takibi noktasında diğer departmanlarla birlikte çalışır.

İşgören sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeyde indirildiği bir iş çerçevesinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini anlatır (Demircioğlu & Centel, 1993, s.109)

Herhangi bir organizasyonel güvenlik programının temeli kazaların önüne geçmektir.

Koruma programının amacı, çalışanların güvenliğini düşünmeye yöneltmektir. Burada başarı elde edebilmek için şu koşulların yerine gelmesi gerekir:

- Tepe ve orta yönetimin desteği olmalıdır
- Korumanın, karar veren yöneticinin sorumluluğu altında olduğu belirtilmelidir.
- Korumaya yönelik pozitif tutumlar oluşturulmaya çalışılmalıdır. İşgörenler mutlaka koruma programına inanmalıdırlar.
- Bu konuyla ilgili sorumluluk insan kaynakları bölümüne verilmelidir. (Byars & Rue, 1997, s.499)

İş sağlığı daha çok işin yapıldığı çevrenin sağlıklı koşullara sahip olmasını açıklanırken, iş güvenliği işgörenin vücut bütünlüğünün korunması için yeterli ve gerekli teknik önlemlerin alınmasını ifade eder. İş sağlığı ve güvenliğinin konusunu işletme faaliyetlerinden kaynaklı etkenler nedeni ile işgörenin çevresel ve vücut bütünlüğü açısından korumak, azalmak ya da yok etmek için yapılması gereken çevresel ve teknik uygulamalar oluşturur.

İş sağlığı ve güvenliği işgören ve işveren açısından farklı değerlendirilir.

İşgören açısından, iş sağlığı ve güvenliği ilerideki çalışma güçlerinin garantisidir. Çalışma ortamında yaşayacakları bir kaza ya da maruz kalacakları uygunsuz bir çevre koşulu işgücünün kaybına, işgücünün düşmesine ve keza ölüme bile neden olabilmektedir. Bu hallerin her birinde de işgören de yakınları da etkilenecektir. Her işgörenin güvenli bir

ortamda çalışma hakkı olduğu gibi, uygun çevre koşulları işe karşı pozitif motivasyonunu arttıracaktır.

İşveren açısından iş sağlığı ve iş güvenliği önlemleri ilk başta pahalı işlemler gibi görünmesine rağmen, uzun vadede verimlilik ve motivasyon artışı sağlayacaktır. İş kazası ve sonuçları işletme ve çalışanlar için çok daha yıpratıcı ve ağır maddi – manevi maliyetlere neden olduğu gibi, yaşanan zaman ve ürün maliyetleri iş kaybına da neden olabilmektedir. Yasa koyucu iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini detaylı bir şekilde belirlemiş ve uygulanmak üzere işverenlerin bilgisine sunmuştur. Yürürlükteki kurallar belirli olduğu gibi, kurallara uymamanın da para cezaları ve hatta hapse varan yaptırımları mevcuttur. Buradaki düzenleme uygulamayı yaparak harcanacak maddi manevi efor ile uygulamadan kaçınılacak maddi manevi kaybın neredeyse denk bazen kayıpların çok daha fazla olduğu gerçeğidir. İşletmelerin yasaya uygun çalışmaları insana ve çevreye verdikleri değer ve kaliteli duruşları için de artı değer yaratacaktır.

Uluslararası Çalışma Teşkilatı; iş kazasını belirli bir zarar ya da yaralamaya neden olan, beklenmeyen, önceden planlanmayan bir olay şeklinde tanımlamıştır (Kuru,1998, s.249 ‘den aktaran, Sabuncuoğlu, 2013,s.313)

5510 sayılı SSGSSK’nun 13. Maddesinde iş kazası;

- Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada
- İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeni ile,
- Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- Bu kanunun 4. Maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi kapsamındaki emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş gelişi sırasında, meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen özüre uğratan olaydır. (5510 sayılı K. Md.13)

İş kazaları; işgörenlerin kendileri nedeni ile, yorgunluk gibi fizyolojik nedenler ile, psikolojik nedenler ile, gürültü, ses, ışık, makinelerin kuruluş şekli, biyolojik faktörler, çalışma saatleri, eğitim yetersizliği gibi çeşitli nedenlerle meydana gelebilmektedir.

ABD Çalışma Örgütü, yedi tane meslek hastalığı sınıflandırması yapmıştır:

- Deri yanmaları ve tahribatı
- Tozdan kaynaklanan akciğer hastalıkları
- Zehirli maddelere bağımlılığın oluşması
- Toksik maddelerin etkisiyle zehirlenme

- Toksik maddeler dışında fiziksel maddelerden kaynaklanan hastalıklar
- Travmaya bağı hastalıklar
- Diğer meslek hastalıkları (Byars & Rue, 1997, s.498)

İş sağığı ve güvenliğı konusunda işletme içerisinde destek programı uygulanması önemlidir. Buradaki süreç yönetim desteğı ile başlar. İşgörenlerin katılım ve desteğı kaçınılmazdır, olaylardan direk etkilenirler. Karşılıklı güven önemlidir. Kurulan sistemler basit ve kolay erişilebilir olmalıdır. İşletme içinde danışman uzman istihdamı zorunludur. Destek hizmetleri maliyetlidir, maliyet ve riskleri azaltmak için sigorta alternatiflerinden yararlanmak gerekir. Sistemin kurulması ve duyurulması yetmez, dönemsel olarak takip ve değerlendirme yapılmalıdır.

İş kazaları açısından bakıldığında kaza olasılıklarını azaltmak amacıyla şu önlemler alınabilir:

Devletin Rolü

- Yasa, tüzük ve yönetmeliklere zorlayıcı ve yasaklayıcı önlemler. Örneğin, kaza olasılıklarına karşı kask, gözlük, kulaklık kullanma zorunluluğı gibi.
- Çalışma müdürlüğü tarafından işyerinin düzenli denetlenmesi,
- Kitle iletişim araçları tarafından işyerinin düzenli denetlenmesi,
- İşyeri hekimliğinin uygulanması.

İşletmelerin Rolü

- Korumucu malzeme sağlama
- Yeni işe girenleri iş güvenliği konusunda eğitim
- İlk yardım önlemi alma
- İşçi sağığı ve iş güvenliği kurulu oluşturma
- İş kazaları kayıtları tutma ve araştırma yapma
- Uyarı yazı ve afişleri asma
- İşe uygun insan görevlendirme
- Ergonomik çalışma ortamı yaratma
- İhmal varsa disiplin cezası uygulama gibi önlemlerden söz edilebilir. (Gerek, 1998, s.34-41)

3.2.11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Fonksiyonu

Bilgi sistemi kavramı ile herhangi bir bilginin toplanması, dağıtılması, işlenmesine aracılık eden her türlü teknolojik unsur içinde barındıran yapı anlaşılmalıdır.

İKY birimi işletme içinde çalışmış, çalışan ve çalışacak her bireyin birçok verisini uzun yıllar toplayıp, biriktiren, işleyen ve dağıtan birimdir. Yani özet olarak bakıldığında genel anlamı ile bilgi sistemlerinin işleyiş mantığı ile İKY'nin gerçekleştirmesi gereken işlemlerin temeli birdir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri internet gibi teknolojilerin yaygınlaşması ile işletmeler içerisindeki yerini derinleştirmiştir. Burada İKY birimi çalışan sayısını azalttığı gibi, işlemlerin hız ve kalitesini de arttırmıştır.

Verilerin teknolojik bir alt yapıda biriktirilip işlenebilir hale gelmesi, İKY birim çalışanlarının rutin, ağır ve kontrolsüz iş alanlarını, hızlı, kolay, dönüştürülebilir ve güncel bir boyuta taşımış bu yönü ile İKY ekibi çalışanlarının da dinamizm ve niteliğini arttırmıştır. Dünya çapında birçok iş örgütü üzerinde yürütülen bir araştırmada kurumların İnsan Kaynakları faaliyetlerini web ortamına aktarma öncelik sıralamasının durumu aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Yılmazer,2013,s.176)

Tablo 1. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarım Oranları

Süreçler	Ağ Ortamına Aktarılma Oranı
Örgütsel Politika ve Prosedürlerin Yayınlanması	%70
İş Alanları	%63
İşe Alma	%56
Çalışanların Eğitimi	%49
Personel Seçimi ve Terfi	%43
Yetenek/Beceri Değerleme	%37
Online Eğitim Programlarının Yayımı	%36
Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi	%35

Tabii ki geleneksel İKY sistemlerinin online çalışan ya da teknoloji odaklı İKBS'lere aktarılması süreklilik koşulu ile mümkündür. Çünkü İKY'de kullanılan birçok bilgi ve belgenin saklama süreleri yasalar ile belirlenmiştir. Tabii tek konu zorunluluk değildir. Bir alanın insan odaklı olması zaman içerisindeki değişiklikleri izleyip bir sebep sonuç ilişkisi kurmayı da gerektirir ki analiz denildiğinde her türlü sağlıklı tutulmuş kayıt altın değerindedir.

Çalışmanın başından beri İKY biriminin stratejik öneminden bahsedilmektedir. İKY birimi kuruma göre bir adım önde ve hızlı olma misyonunu da bu stratejik olma misyonu ile birlikte yüklenmiştir.

İKBS ile çalışanların özlük, eğitim, iş güvenliği, sağlık, disiplin, çalışma süreleri, ücret ve yan hakları gibi birçok bilgi aynı anda depolanıp işlenebilmekte hatta bazı programların yeteneğine bağlı olarak geçmiş veriler ile gelecek simülasyonlar da yapılabilmektedir.

İKBS'nin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir, doğru, eksiksiz ve tam, ilgili ve istenilen nitelikte aynı zamanda anlaşılır olması önemlidir. Buradaki koşulların tam olmasının yanında İKY birim yöneticisinin de fiiliyatta yönettiği işi sistem üzerinden yönetip yönlendirebilecek teknoloji okur yazarlığı ve bilgisine sahip olması önemlidir.

Bir diğer boyut özellikle kullanıcıya erişim sağlayan iç sistemler ve performans gibi değerlendirmeler için veri toplayan sistemlere bilgi akışı sağlaması açısından İKBS'nin işletmenin ana işini yapan bilgi sistemi ile entegre ve bilgi alışverişi yapar konumda olmasıdır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

Bu bölümde aile şirketlerine ait tanımlamalar, aile şirketlerinin ekonomideki yeri, genel karakteristik özellikleri, aile şirketlerinin önemi ve en önemli ihtiyaçları olan aile şirketlerinin sürekliliği kavramından bahsedilecektir. Yapılan açıklamalar örnek alınan aile işletmesine ait olmamakla birlikte, aile şirketleri ile ilgili araştırma ve yayın yapan kaynakların taraması ile aktarılan bilgilerin derlemesinden oluşmaktadır.

4.1. Aile Şirketleri ve Güncel Ekonomideki Yerleri

Bilindiği üzere aile şirketleri özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonominin çekirdeğini oluşturmakta, kurulan işletmelerin %95'i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle ekonomik faaliyetin can damarlarını oluşturmaktadırlar.

Dünya'da endüstri devrimi, Türkiye'de ise 60'larda sanayinin hızlandığı dönemden sonra aile şirketleri baskın bir şekilde ekonomilerin itici gücü olmuş ve kalkınmada önemli bir rol oynamıştır (Birincioğlu & Acuner, 2015, s.496)

Aile şirketleri ekonomik değerin yaklaşık %75'ini üretmektedir. Hem ekonomiyi yükseltme güçleri, yarattıkları istihdam onların sürekliliği ve sürdürülebilirlikleri için çok önemlidir.

Aile şirketi tanımları farklılık göstermektedir.

Yaklaşık 90 farklı tanımın çalışılması ve sentezlenmesi sonucu varılan en kapsayıcı tanım olarak herhangi büyüklükteki bir şirketin karar verme hakları, bir özel kişiye, ailesine ya da mirasçılara aitse, karar verme süreçlerinin çoğu doğrudan ya da dolaylı ise, herhangi bir aile üyesi ya da akraba yönetiminde yer alıyorsa, halka açık şirketler durumunda bir aile ya da mirasçılar %25'ten fazla paya sahipse ve en az iki nesil şirket ile ilgileniyorsa, bu şirketler aile şirketi olarak değerlendirilir tanımını örnek verebiliriz. (Özkul, 2016 s.10)

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalara bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir. Bu ortak noktalara göre aile şirketi;

- Ailenin iş kurmuş halidir.
- Aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Ailenin kendisine özgü kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve

çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ve kuzenler, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin türevlerinden oluşabilen bir birlikteliktir.

- Çoğu zaman devam eden varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan birlikteliktir.
- Çoğu zaman var olan insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Egemen karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile üyesinin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik birlikteliği sağlayan bir örgüttür.
- Ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

Bunlara ek olarak ile şirketlerinde; çoğunlukla kan bağı olan girişimciler yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundurlar, sahiplik kavramı önemlidir ve sahiplik aileye aittir ve ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur (Fındıkçı, 2005 s.37-38).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur vardır. Bunlar;

- Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir. Aile üyelerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilir.

Aile üyelerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkiler (Gümüştekin, 2004 s.17-18).

Aile şirketleri çoğunlukla küçük ölçekli olarak kurulmuşlardır. Başta bir ve ya iki kişi tarafından kurulan aile şirketlerinde işlerin boyutu arttıkça ve ölçeği büyüdükçe, aile üyeleri, paydaş, yönetici veya çalışan olarak şirkette çalışmaya başlamıştır. Büyüyen ve gelişen şirket içinde aile üyeleri, belli bir dönemden sonra yönetim ve örgüt, insan kaynakları, rekabet, verimlilik, kalite, maliyet ve pazarlama gibi sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sorunları çözmek için çağdaş yönetim şekillerini uygulamak ve kurumsallaşmak zorunda olduklarını düşünmüşlerdir. Artık yalnızca mal ve hizmet üretip satmak önemli değildir. Müşterinin isteklerini anında karşılayabilmek ve sınırları belli olmayan bilgi çağına ayak uydurabilmek için sürekli gelişmek, değişmek ve yenilenmek gerekliliğini kavranmıştır.

Değişim bir süreç olup, değişim yönetimini şirketlerin geleceği açısından önemlidir. Artan rekabet ortamında başarılı bir değişim sürecinin planlanması ve sürdürülmesi, günümüzde şirket yönetimlerinin en önemli sorunlarından biridir. Şirketin sağlıklı büyümesi, sürekliliğinin sağlanması açısından da önem taşır. Bu nedenle, aile şirketlerinde değişimi iyi anlamak, sürekliliği sürdürme koşullarını iyi belirlemek ve değişimi doğru zamanda ele almak ve

değişim sürecini geciktirmemek önemlidir.

Şirketlerin çevreden bağımsız olarak işini sürdürebilmesi de olanaklı değildir. Aile şirketleri de değişen, gelişen çevre ve teknoloji koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Aile şirketlerini diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri, iki kuşağın ve ya aynı kuşak aile üyelerinin etkin olarak işletmede görev almasıdır. Bu nedenle aile şirketleri değişen ve gelişen bu sürece şirket ve aile ilişkileri boyutunda da uyum sağlamak durumundadırlar.

Teknoloji ekonomik, politik, kültürel çevresel ve sosyal değişimlerle birlikte yaşanan gelişmelerin hızı, şirketlerin örgüt yapılarında oluşan yöneten/yönetilen ayrımındaki belirgin özellikler ve insan kaynağına verilen önem, şirketlerin biçimsel ve içerik olarak yeniden yapılanmalarını gerektirmiştir. Kurumsallaşmış aile şirketlerinin başarıları çok uluslu şirketlere dönüşme konusundaki yaklaşımları, aile işletmeciliğinin gelişimini göstermesi açısından önemlidir.

Ülkemizdeki en eski aile şirketlerinden bazıları, kurucuları, kuruluş yılları ve nesil sayısı Tablo 1.'de örnek olarak sunulmuştur. (Karpuzoğlu, 2004, s.42-53)

Tablo 2. Türkiye'deki En Eski Aile Şirketleri *

ŞİRKET	KURUCU	YIL	NESİL SAYISI
Hacı Bekir Lok. ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat		1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

4.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketleri adı üstünde ailenin kültür ve tecrübesi ile yoğurularak hayatlarına başlayıp devam ettikleri için her aile gibi kendilerine has farklılıklar göstermektedirler. Aile şirketlerini iyi yönetebilmek için bu kendine has dinamikleri iyi anlamak gerekmektedir.

Karmaşık birçok problem bu şekilde çözülebilecektir.

Aile şirketlerinin özellikleri yapısal ve yönetsel olmak üzere iki başlıkta toplanabilir (Özcan, 2015, s.65).

4.2.1. Aile Şirketlerinin Yapısal Özellikleri

Yapılan araştırmalara göre; dış çevre nezdinde aile işletme, işletme aile gibi algılanmaktadır. Aile üyeleri işletme içerisinde çalışıp çalışmadığına göre değil, taşıdıkları soyadına göre değerlendirilmektedir. Sonuç itibari ile aileye ait soyadını taşıyan bireylerin toplum içindeki tutum ve davranışları işletmeye ait markayı, aileye ait markanın imajı da aileyi etkileyen durumları doğurmaktadır. Dış çevrede işletmenin başarısı ya da başarısızlığı aile ile eş değer tutulduğu görülür.

Aile şirketinin hali hazırda iş dünyasında tanınan bir aileye ait olması başarılarını destekler. Rakipler, tedarikçiler, müşteriler nazarında olumlu ve güvenilir bir görünüm şirketin gücünü arttırır.

Ailelerin iş ve iş yapış görüşü doğal olarak işe yansımaktadır. İzin, doğum, çalışma saatleri gibi kurallar buna göre belirlenir. İş ilişkisi ile duygusallık çoğu zaman iç içe geçmiş durumdadır. Genellikle kurucu yöneticiler işletmedeki işlerini devretmesi gerektiği dönemde devredemediği gibi, hiç uygun olmayan, tecrübesi yetersiz birine sadece sevdiği için devir yapabilmektedir. Şirketin holding ya da grup şirketi olması durumunda şirketlerden biri çok büyük zararlar etse bile, gerekirse diğer şirketlerden para aktararak durum kotarıldığı ama kapatma yoluna gidilmeyebildiği gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinde aile üyesi bir yönetici çok büyük bir hata yapmasına rağmen işten kovulmazken, küçük bir hatası nedeni ile profesyonel bir yönetici işini kaybedebilmektedir. Genellikle değişime ciddi bir direnç vardır. Alışkanlıklarına sıkı sıkıya bağlıdırlar. Kurumsallaşma ihtiyaçları eninde sonunda şiddetini arttırsa da yeniden yapılanma ve çalışmalara başlama konusunda çekingen oldukları belirlenmiştir.

Aile saygınlığını korumak için her fedakarlık yapılmaktadır. Kriz dönemlerinde direnç ve yaratıcılıkları diğer şirketlere göre oldukça yüksektir. Bir çok şirket kriz döneminde eldeki imkanları ekonomik değere dönüştürmekte zorlanırken, aile şirketleri kısa zamanda değerlerini elden çıkararak ekonomik dar boğazı güçlü ve sağlıklı bir şekilde çözebilmektedir.

Ailelerdeki değişimler şirketi etkileyebilir. Evlilik nedeni ile aileye katılan bir üye sırf bu nedenle üst düzey bir konuma gelebilir iken, yaşanan bir kardeş kavgası işlerinden ayrılan

ya da şirketi bölen aile üyeleri olmasına neden olabilmektedir.

Aile üyeleri arasında yaş ve cinsiyet ayrımı dikkat çeken konular arasındadır. Kız çocuklar ve gelinler genellikle şirkette görevlendirilmek istenmemekte, hak ve payları kağıt üzerinde kalmaktadır. Görevler arasında yetki ve unvan yükseltmesi yapılırken şirkette en uzun süre kalmış en büyük erkek çocuk tercih edilirken, kız çocuklarına genellikle etkin olmayan görevler verilir.

Her ne kadar ailenin kadınlarına işletme içinde aktif rol verilmesi de ailenin kadınları iş ve işletme üzerinde oldukça etkilidir. Özellikle bir arada yaşama alışkanlığını bırakmamış ailelerde evlilik bağı ile aileye katılmış gelinler farklı beklenti ve isteklerini eş ve çocuklarına dolayısı ile işletmeye yansıtabilmektedir. Ev-iş ayrımı yapılmadığı takdirde eşler işletmeyi evlerinin devamı olarak görüp, işletme içerisindeki özellikle idari işlerden sorumlu yöneticiler ile ilişkiler geliştirip hem kendi özel işleri için beklenti talep eder, hem de işletme ile ilgili aldığı bilgiler ile eşini dolayısı ile işi etkiler konuma gelebilmektedir.

Çoğu zaman işletme sahibi, şirketin geleceği üzerinde sürekliliği sağlama konusunda gücü olduğunu düşündüğü profesyonellere ufak da olsa bir şirket hissesi ya da kardan pay verebilir. Bu durum genellikle 2. Kuşak üzerinde gerginlik yaratan bir etki ile sonuçlanır. Kendi gelecek kazançlarını aileden olmayan birine verilmesi fikri genç kuşağın motivasyonunu düşürürken, profesyonellere verilen hak, işletmeye bağlılığı ve motivasyonunu arttıracaktır. Konu kurucu 1. Nesil ve 2. Nesil arasında gerginliğe neden olsa da kazanan kurucu olacak, planlar uygulanacaktır.

Aile şirketlerinde genellikle aileden üyeler ve akrabalar bulunmaktadır. Aile üyeleri şirketi geleceklerinin bir garantisi olarak görürken, profesyoneller gelişme ve ekonomik başarıları için şirketi bir araç olarak görürler. Bu beklentilerdeki farklılık genellikle içeride çatışmalara neden olur. Bu durumda her iki grubu kapsayacak ortak bir amaç bulmak ve bu amaç ile şirket hedeflerini desteklemek gerekmektedir.

4.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetsel Özellikleri

Genellikle iki kuşağın ortak olduğu yapılardan meydana gelirler.

Şirketin gelecek planları aile çıkarları ile paralel hareket eder. Bu durum aile için faydalı iken aile ile tam uyum sağlayamayan yönetici ve çalışan profillerinin sistem tarafından zamanları dolana dek kullanılıp sistemden atılmaları ile son bulur.

Aile şirketi kurucuları şirketi aileleri gibi yönettiklerinden kendileri işi devretmek istediklerinde yerlerine tayin edecekleri varis çocuklarını önceden belirleyip işin başına

getirmeden önce işletme içinde görevlendirip işi kendileri gibi öğrenmelerini ve sahip çıkmalarını bekleyeceklerdir. Ancak 2. Kuşağın eğitim ve yetişme tarzı bir önceki nesile göre çok daha rahat ve okul eğitimine dayanmaktadır. İş başında bizzat yaparak öğrenmiş, tozunu toprağını yutmuş ilk nesile göre ikinci kuşak zorlukları yaşamadığından daha rahat ve esnektir. Bu noktada geçiş sürecinde yönetim farkları oluşacak, taşlar oturana kadar çatışma kaçınılmaz olacaktır.

Zaman içerisinde şirket içinde diğer aile fertlerine göre görece daha fazla güç ve başarı elde eden aile bireyinin ailenin sosyal yaşamında da gücü artar. İşlerin büyüdüğü, karmaşıklaştığı sosyoekonomik gücün arttığı ilerleyen dönemlerde birbirinden uzaklaşan aile üyeleri arasında bu durum dengeleri bozarak çatışmayı arttırıcı bir etki yapacaktır.

Aile şirketleri genellikle iç meselelerini içeride çözmeyi tercih etmektedir. Maddi zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan çok aile üyelerinin maddi katkısını almayı seçerler. Şirket bilgilerini aileye ait mahrem bilgi olarak görüp saklama eğilimi ekonomik duruma da yansımaktadır. Aile şirketlerinde yabancı sermaye ve dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin şirket üzerindeki kontrolünü yitirebileceği endişesiyle pek kabul edilmez (Aydemir, Burhan, Seymen, Aytemiz, Taşçı, Aslı, 2004, s.607)

Aile şirketlerinde idari personel genellikle aile ve yakınlardan seçilir. Seçimde iş gereklilikleri ya da işe alınan kişinin eğitim ve becerilerinden ziyade tanınırlık, güvenilirlik ve sadakat ön plandadır. Profesyonel yönetici ve çalışanlar ancak işler içinden çıkılmaz bir şekilde karmaşıklaştığında ihtiyaç duyulur. Bu durumda bile profesyonel yönetici işletme kültür ve kimyasına uyum sağlayamadığı noktada işletme içerisinde başarılı olması mümkün olmamaktadır.

Aile şirketlerinde kurucu ortak çoğu zaman doğal olarak yönetim hakkını almakta ve Genel Müdür pozisyonunda çalışmaktadır.

Kurucu aile üyesi ailenin doğuştan lider ruhlu bireyidir. Hayatla ilgili diğer kardeşlerinden ve zaman içerisinde bakmakla yükümlü kaldığı kardeş, eş, anne, çocuk gibi bireylerden farklı olarak hayat yolunda sorumluluk almış ve çalışmaya başlamıştır. Çoğu zaman başkasının işinde maaşlı çalışarak, çok çalışarak, ek iş yaparak, risk alarak girişimlerde bulunmuş belki biraz da şans ve ortam gereklilikleri gereği aile ortalamasının üstünde bir hayat başarısı elde etmiştir. Bir sonraki aşamada artık başkası için çalışıp ona kazandırmaktansa aileden bir iki kişiye önderlik edip kendisi ve ailesi için kazanma fikri onu doğal lider yapar.

Burada kurulan küçük aile işletmesi, ailenin geleceğini güvence altına alma, şirketi büyütme ve kendini gerçekleştirme çabası ile bütünleşir. Çoğu zaman özel zevklerden, aile

yaşamından, isteklerden vazgeçilerek bütün enerji işin büyümesi ve gelişmesi için harcanır. İşler büyüyüp geliştikçe, kurucu ve ailesinin de iş ve hayat beklentileri değişiklik göstermeye başlayacaktır.

Kurucu patronluk özelliği gelişmiş, girişimcilik ve yöneticilik yanı körelmişse, bütün enerjisi elindekini korumaya harcar. Böyle bir durumda, kısa zamanda olmasa bile orta dönemde erir, gider. İşadamının elindekini kaybetmesi kolay, arttırması biraz daha zor, koruması ise en zor olanıdır. Girişimciler riski sever ve ataktır. Yöneticiler riskten kaçabilir ve çekingendir. Patronlar ise elindekini korumaya çalışır, davranışlarında ölçülüdür ve tutucudur (Alayoğlu, 2003, s.19).

Aile işletmelerinde biçimsel bir yönetim şekli yoktur. İş aile ve yetenekleri çerçevesinde buna uyum sağlayan çalışanlar ile anlık değişebilen, kuralı olmayan, sözlü şekillere dayanır. Görevler belli olsa da nerede başlayıp nerede bittiği, yetki sorumluluk çerçevesi çoğu zaman çizilmemiştir ve gelişigüzdür. Bu bilinçli ve kendiliğinden bir oluşumdur, aslında kurucu ortak ve ortakların iş yapış şekilleri, kültür ve kişiliklerinin işe yansımalarıdır.

İşler genellikle merkezileştirilmiş olup patron tarafından kumanda edilmektedir. Kararlar tek kişi ya da kurucu ortaklar ve aileden üyelerce verilir. Çoğu zaman çalışanların söz hakkı yoktur. Bütün yetki şirket kurucu/yöneticisindedir. Kendisi olmadığında işler karmaşılaşır bekleyebilir. Kendisi tatile gitmeyi sevmediği gibi diğer çalışanlarının da tatil yapmasından ve işten uzak kalmasından hoşlanmamaktadır. Bunun yanında her çalışan işi ile ilgili olsun, olmasın her şeyi bilmek istedikleri belirlenmiştir.

Aile şirketlerinde görece işgücü devir oranı yüksek olduğu tespit edilmiştir. Biz ve onlar ayrımı profesyoneller ile aile ve aile yakınları arasında her zaman hissedilmektedir. Bu durum devir oranını arttıran unsurların başında gelmektedir. Şirket sahiplerinin kendilerini aşan yöneticiler ile çalışmayı sevmedikleri tespit edilmiştir. Eğitim yöntemleri genellikle hatalardan ders almak ve ekonominin gidişatını takip etmekle doğru orantılıdır. Çoğu zaman raporlar yerine gerçek veri olarak algıladıkları, alırken kazanmak, karlılık, satış oranları gibi göstergelerden oluşmaktadır. Bu yöntemler onlar için doğal geliştirici bir süreç iken, profesyonel çalışanlar için tükenerek sistem dışında atılma etkisi yaratmaktadır.

Girişimi başlatıp büyüten kuşağın ardından gelen varisler, aynı hayat görüşüne sahip, zorluklara direnme gücü ve risk alma becerileri farklı durumda olduğu için genellikle ilk kuşağın yükünü taşımak, görevi devralmak konusunda ya da mevcut göreve uyum sağlama konusunda sorun yaşayabilirler.

Şirketin geleceği ile ilgili önemli kararlar görece resmi olmayan ev, sadece aile üyelerinin olduğu toplantılar gibi mecralarda alınması sık rastlanan bir durumdur. Alınan kararlar ince yapılmış analiz ya da fizibilite çalışmalarına dayanmamaktadır. Kararlar genellikle sır

niteliğindedir ve tüm aile bireyleri pozisyonlarına bakılmaksızın bu kararları bilmesine rağmen, profesyonel yöneticiler bu bilgiye erişemez.

Genellikle biçimsel bütçe yoktur. Yıl sonundaki kazanç geçmiş tecrübeler ile başarı ya da başarısızlık olarak değerlendirilir. Tüm gelir bir yerde toplanır ve yeni yıl için planlar bu bütçe doğrultusunda yapılır.

Rakipler genellikle tanıdıklardır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel yarış işe ticari yarış birbirine karıştırılır. Kardeşler veya üst düzey yöneticiler şirketten ayrıldıkları zaman birbirlerinin en büyük rakibi olurlar ve birbirlerini yıkmak, birbirlerine zarar vermek için çaba harcarlar. Kardeşin kardeşe rakip olması tehlikelidir. Çünkü birbirlerini batırmak için yola çıkarlar. Bu tür bir yaklaşım kişileri hataya sürükler ve çok büyük zararlarla karşı karşıya bırakır (Özcan, 2015, s.71)

Çalışanların ücret karşılığında mesai saatleri içerisinde hizmetlerini sundukları göz ardı edilir. Ücretlendirme ve izin konusunda ailedenmiş gibi değerlendirilen çalışanların işe katkısı, mesleki becerisi, eğitimi değerlendirmeye tabii tutulmaz. Ücretin en belirleyici unsuru kıdemdir.

Ortaklık yapısında kağıt üzerinde adil bir dağılım olmasına karşın, genelde harcamalar ve kar dağılımında aslında olan olması gerekenden farklıdır. Bu durum ileride sorun ve çatışmalara neden olmaktadır.

Aile şirketlerinde insan faktörü diğer işletmelere göre daha farklıdır. İnsani ilişkiler, saygı, sevgi, rutinler genellikle kurucu ortaklardan çalışanlara sirayet eden bir yapı arz eder. Bu bir yandan güven ve insani duyguların iş yerinde de yoğun yaşanmasına imkan verirken, bir yandan işvereni ile duygudaş olmak zorunda kalan aile dışı çalışanlar ailenin sorunlarını kendi sorunları, ailenin mutluluklarını kendi mutlulukları gibi yaşamak zorunda kalabilir. İş ve aile birleşmiş artık çalışanın da tüm hayatı olmaktadır. Mesai saatleri belirsiz, özel hayat ve iş iç içe geçmiş duruma gelebilmektedir. Bu noktada insani ilişkiler işletmenin önüne geçebilmektedir.

4.3. Aile Şirketlerinin Sıra Dışı Güçleri

Aile şirketlerini ekonomik yapının içinde güçlü kılan toplumu oluşturan en küçük birim olmaları yanında içinde bulundukları toprakların güçlü ve zayıf yanlarının bir yansıması olmaları ve aileyi bir arada tutan bağları işletme kültürüne işleyerek, günümüzde modern işletmelerin takım ruhu ve motivasyon bilinci edinmek için harcadıkları devasa çabayı doğal olarak bünyelerinde bulundurmalarından kaynaklanır.

4.3.1. Kriz Direnci

Aile şirketleri dayanma güçleri ve birlik olma yetenekleri ile kriz gibi olağan dışı durumlara karşı oldukça iyi dayanırlar. Çoğu zaman krizleri fırsata çevirerek ya da kriz döneminde zayıflayan rakiplerinin yanında en azından mevcutu koruyarak kalabildiklerinden kriz sonrasında rakiplerinin önünde yer almaları olasıdır.

Örgütsel direnci, beklenmedik çevresel etkiler karşısında (örneğin bir ekonomik kriz), duruma uygun, sağlam ve örgütün yapısını iyi yönde değiştirebilecek kararlar verebilmek belirler (Amann & Jaussaud, 2012, s.217)

Aile şirketlerinin borç yapıları diğer şirketlere benzemesine rağmen, finansman güçleri diğerlerine göre daha sağlam ve esnektir. Aile şirketleri yapıları itibari ile içinde bulundukları ortama diğer şirketlerden daha kolay adapte olabilme, kriz gibi durumlarda hızlı aksiyon alarak yeni duruma adapte olmak ve kendi pratik çözümleri ile durumu atlatma başarısını gösterebilmektedir. Aynı zamanda diğer firmalara göre daha fazla kaynağı daha iyi performans ile çözüm için finans aracı olarak kullanma başarısını gösterirler. Aile şirketleri hızlı karar verebilme, kararların sonuçlarını daha metanet ve özveri ile göğüsleme gibi özellikleri sayesinde krizlere karşı daha dayanıklıdır.

4.3.2. Finansal Dayanıklılık ve Tutumluluk

Aile şirketleri diğer şirketlerden farklı olarak finansal krizlere karşı kendi öz becerileri ile pratik çözümler bulmaları, ekonomideki hızlı değişmelere anında uyum sağlamaları ve gerektiğinde tüm varlıklarını birleştirerek yarattıkları ekonomik değer ile diğer işletmelerden daha fazla finans kaynağı yaratmaları açısından önemli bir güce sahiptir.

Aile şirketlerinin finansal sağlamlıklarını açıklamaya çalışan pek çok yaklaşım olsa bile bir tanesi özellikle öne çıkmıştır. Aile şirketleri doğaları itibari ile tutumludur; bunu anlatmanın daha iyi bir yolu olmadığı için, kariyerlerinin büyük bir kısmını aile şirketlerini incelemeye adanmış üç Harvard profesöründen alıntı yapmak en kolay olacaktır:

Yıllarca ile işletmeleri üzerine çalıştıktan sonra, bir merkez ofisin lobisinde girerek aile şirketlerini tanımlayabileceğimizi düşünüyoruz. Çok uluslu birçok şirketin aksine, bunların çoğunda lüks ofisler yoktur. Küresel bir tüketici ürünü CEO'sunun bize söylediği üzere en kolay kazanılan para, harcanan paradır. Sayısız şirket, asil-vekil sorunlarını azaltmak için yöneticilerine hisse opsiyonları verirken, aile şirketleri parasının ailenin parası olduğu fikrini benimsemiştir ve sadece bu sebepten harcamalarını kontrol altında tutma konusunda daha iyidirler (Kachaner, Stalk & Block,2012) (Özkul,2016, s.14-15)

4.3.3. Lider ve Liderle Olan Bağıın Avantajları

Kurucusu halen işinin başında bulunan aile şirketleri, krizlerde, diğer şirketlere göre daha iyi performans göstermektedir. Kurucu liderin varlığı kriz dönemlerinde toparlayıcı etkisi liderlik kavramının şirket içerisinde yaşatılmaya kurucu lider varlığı ile devam etmesinden ötürü olduğu düşünülebilir. Kriz dönemlerinde kurucu liderleri işin başından ayrılmış ya da ikinci nesillere devredilmiş işletmeler; ilk liderler kadar güç ve direnç kazanma ihtiyacı göstermeden elde ettikleri işletmeleri kendi öz çıkarları için feda edebilmektedir. Kurucu liderin varlığında ise lider, şirket bütünlüğünü aile bütünlüğü ile denk gördüğü için savaşa en önde gidecek, diğer üyeleri de kanatları altına alacaktır. Aile şirketlerinde doğal lider hem şirketin hem de ailenin lideridir çoğu zaman. Bu durum aile büyüğü ve lider olan kurucu yöneticinin varlığında astı ve aile küçüğü olanların fırsatçık yapmayacağını düşündürür.

4.3.4. Yüksek Özveri ve Çalışan Sadakati

Tutumluluk, kaynakların etkin kullanımı, lidere saygı ve tek adamın karar verici bulunmaması gibi durumları, aidiyet hissinden gelen ve aileden bir liderle güçlenebilen şirketleri, ailelerin kendilerine has doğal kültürlerinin gücüne bağlayabiliriz. Bu kültürü oluşturan aile olma duygusu, bireylerin birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, işin nasıl paylaşılması gerektiğini sezgisel olarak fark etmesi, doğal ve hızlı iletişim, aile işletmelerinin performansını oluşturur. Bu kültürün getirdiği özveri işletme içindeki faaliyetlerde, emeğe ve tutumluluğa dönüşürken; fazladan kaynak oluşmasına imkan verir. Yine aile şirketlerindeki sadakat anlayışının işletme içine sirayet etmesi, çalışanların sadakat ve sürekliliğin desteklendiğini ve ödüllendirildiğini görmeleri, onların işletme içinde daha güvene dayalı uzun süreli planlar yapmalarına ve iş verimliliğine neden olmaktadır.

Yapılan bir araştırma; aile şirketlerinin hayatta kalma oranı nesiller arasında %30 olduğunu ileri sürer; yani bir pazarda kurulan şirketlerin %70'i batıyorsa, ikinci nesile %9'u geçebilecektir, üçüncü nesile ise %3'ü. (Özkul, 2016, s.16)

4.3.5. Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketleri

Aile şirketleri tüm yönleri ile açıklanmış, birçoklarının ekonomik ömürlerini birinci kuşaktan sonra bitirdiğinden bahsedilmiştir. Ancak bu aile işletmeleri arasında başarılı olanların olmadığı anlamına gelmemektedir.

Başarılı aile şirketlerinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Başarılı aile şirketlerinde etkileyici bir lider vardır. İletişim gücü iyi, insanları ve işini seven bu lider, gelişime açık ve işine tutku ile bağlıdır, öyle ki enerjisi ile diğer tüm aile üyeleri ve paydaşları iş ve kendi çevresinde toplayabilir.

İyi bir liderin yanında işin ana fonksiyonları konusunda doğal bir yeteneğe sahip, aileden oluşmuş birim yöneticilerinin olması ve bu ekip oluşumunun sağlanmış olması aile şirketinin geleceğini güvenceye alacaktır.

Aile-şirket ve iş –aile; aile şirketleri için birbirini besleyen ve birbiri içinden çıkan iki unsurdur. Bu nedenle aile ile işletmenin aynı gelecek planlarına sahip olmaması, çatışmaların olması şirket ömrünü kısaltacağı gibi, aksi durum varlık gücünü arttıracaktır.

Aile şirketlerinin başlangıç noktaları yakınlarında gördükleri iş fırsatlarını engellere rağmen cesaret ile ailenin ekonomik gelişimi için faydaya dönüştürmesi ile başlamıştır. Başlangıcı sağlayan bu özelliğin, şirketin yaşam ömrü boyunca da devam etmesi gerekir. Çünkü aile şirketleri çevre ile uyum güçleri sayesinde büyüyüp gelişmekte, çoğu net bir şekilde kurumsallaşmadığı için durgunluk dönemi işletmenin geleceğini tehlikeye düşürmektedir. Kurumsallaşma işlerin belli kurallar çerçevesinde, işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesidir. Aile şirketleri için de kurumsallaşma olmazsa olmazdır. Ancak kurumsallaşmanın olması gereken zamanda, olması gereken sürede ve olması gereken şekillerle yapılması işletmenin ihtiyacını karşılayacak ömrünü uzatacaktır.

Aile şirketi deyince birçok kaynak, kendine has bir yapıdan kurumsallaşamamanın götürülerinden ve sonunda bu işletmelerin batma ve yok olma noktasına geldiği olgusundan bahsetmektedir. Ancak; kurumsallaşma kadar ilk kuruluş ve büyüme evrelerindeki o esnek, güçlü amatör ruhun da kaybedilmemesi bir noktada canlı tutulması önemlidir. İşletme bu şekilde sektörünün nabzını tutmaya devam edecek, fırsatları kaçırmayacak ve kar edecektir. Mali işler ve finans bir aile şirketinin olmazsa olmaz gücüdür. Her aile işletmesi mali işlerden belli bir noktaya kadar anlamalı, özellikle finans okuryazarlığı ve planlaması konusunda iyi olmalı satın alma gibi finans kaynaklarının kayıplarına neden olacak departmanları sıkı takibinde tutmalıdır. Aksi durumda işletme içerisinde görevlendirdiği bu konuda çalışan profesyonellere bağımlı olmak durumunda kalacaktır.

Parayı kazanmak, parayı yönetmek kadar parayı harcamak da aile şirketlerinde önemlidir. Harcama kalemlerinin her aile bireyine sağladığı katkı ve işletmedeki konumu ölçüsünde ve belli bir adalet çerçevesinde dağıtılması önemli olduğu görülmüştür. Aynı zamanda tüm aile bireylerinin harcamalar ve harcama yönetimi konusunda fikir birliğinde olmaları gerekir.

Aile şirketlerinde ister çocuklar, ister kuzenler, ister kardeşler isterse gelin ve damatlar

üzerinde etkili olduğu düşünölsün bütüne yayılmış bir saygı ve itaat vardır. Bu saygı ve itaat söz dinlemeyi beraberinde getirmektedir. Söz dinleme ve saygılı duruşun işe ve işletmeye sanıldığından daha fazla katkısı vardır.

Birçok aile işletmesinin kurucusu sonradan yönetim katına çıksa dahi çekirdekten yetişerek işi öğrenmiş durumdadır. Yıllar içerisinde işin içinde yoğrulmuş kurucu yönetici işe daha hakim olacak, gerektiğinde kolaylıkla doğru kararları alabilecektir.

Başarılı aile şirketlerine bakıldığında bir işi ısrar ve sebatla yapmaya devam ettikleri, yapmaktan mutluluk duydukları ve yetenekli oldukları konuda çalıştıkları, farklı iş ve kollara dağılmamayı tercih ettikleri görölmüşür. Aslında asıl duruş bir işi hep nasıl daha iyi yapabileceği ile ilgili bir çaba içerisinde olduklarıdır.

Başarılı aile şirketleri zaman içerisinde aidiyet duygusu yüksek, işletmeye bağı, uzun yıllar işletme içinde çalışmış, birlikte büyümüş ve ilerlemiş bu durumdan keyif ve doyum sağlamış oldukları yöneticiler ile mutlu çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde yapılan çalışmaların ortak paydalarına göre:

- Aile şirketlerinde yöneticilerin önemli bir çoğunluğunun erkeklerden oluşması nedeniyle, aile üyelerine şirkette görev verilirken cinsiyet önemli bir etkidir.
- Aile şirketlerinin yöneticilerinin en az yarısı çekirdekten yetişmedir.
- Şirketlerin çoğunluğu ilk kuşak aile işletmesidir.
- Aile şirketlerinde kararların tek kişi tarafından alınması, kararların yanlış alınmasına yol açmaktadır.
- Patron kendisini yönetim için uzman ve yeterli görmekle birlikte, büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için profesyonellere gereksinimi zaman zaman duymaktadır.
- Aile şirketlerinde, takım çalışmasına çok fazla önem verilmemektedir.
- Şirket sahiplerinin çocukları, şirkette görev almadan önce, kesinlikle gerekli eğitimi almış olmalıdır.
- Aile şirketlerinde patron ile profesyonel yönetici arasında, yönetim konusunda sorunlar yaşanır.
- Şirketi geliştirebilmek için, daha fazla sermayeye gereksinim vardır.
- Aile şirketleri, dışarıdan ortak alarak büyümeyi hemen hemen hiç benimsememektedir.
- Aile üyeleri, profesyonellerin kendi yetki alanları ile ilgili olsa bile, aile üyelerine danışmaları gerekir. (Özcan, 2015, s.75)

4.4. Sürdürülebilirlik ve Süreklilik

Sürdürülebilirlik ve süreklilik birbirinden çok ayrı kavramlar olarak görülebilir. Süreklilik bir sistemin varlığını sürdürmesini tanımlarken, sürdürülebilirlik bir sistemin hayatta kalmak

için ihtiyacı olan kaynaklara erişip erişemeyeceğini ya da erişebilmek için ne yapması gerektiğini farklı çerçevelerde (doğa, toplum, ekonomi v.b.) inceler (Özkul, 2016, s.17).

Süreklilik sistemleri durağan bir varlık gibi algılamamıza neden olurken, sürdürülebilirlik içinde bir değişim ve gelişim barındırmaktadır. Daha önceki bölümde açıkladığımız üzere, aile şirketlerinin başarılı bir şekilde uzun yıllar ayakta kalabilmelerinin koşullarından biri sürekli daha iyi yapma ve sürekli işini iyi yapma dürtüsü ile işini ilk günkü hevesle ilerletme çabalarıdır. Bu bölümde sürdürülebilirlik olgusu aile şirketleri açısından değerlendirilecektir.

4.4.1. Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliği aile şirketleri açısından değerlendirdiğimizde, işletmenin içerisinde bulunduğu ekonomi ve toplum içerisinde kendisini finansal, marka değeri, ürün kalitesi, müşteri bilinci, sermaye yapısı, teknolojisi, entelektüel sermayesi ve hissedarları ile birlikte zaman içerisinde gelişerek ekonomik faaliyetini sürdürmesi olarak düşünebiliriz.

Şirketler sadece aile şirketi olması nedeni ile tüm diğerlerinden farklı sorunlar yaşayabilmektedir. Aile doğası gereğince duygusal olarak birbirine bağlı bir yapı olunca ile şirketleri de aynı temel üzerine kurulmakta ve zaman içerisinde yetersiz kalan profesyonelleşme, özellikle kuşaklar arasında işin aktarımını imkansız boyutlara taşımakta ve işletmeler kapanmaya yüz tutmaktadır. Buna rağmen prensiplerini standartlaştıran bazıları da uzun yıllar faaliyetlerini sürdürmektedir.

Aile şirketlerinin arkadan gelen nesillere aktarımı iyi bir planlama ve zamanlama gerektirir. Aksi durum başarısızlık getirecektir. Hisse paylaşımı, görev dağılımı çok önemli bir süreçtir ve aile içinde dahi olsa 3-5 yıl gibi bir zaman almaktadır. Bu sürecin sağlıklı ilerleyememesi şirketi kar ve zaman kaybına uğratacaktır.

Ülkemizde en uzun ömürlü aile işletmeleri 4. Kuşakla yollarına devam etmektedir. Bunlardan bazıları Kurukahveci Mehmet Efendi, Hacı Bekir Şekercilik, Vefa Bozacısı gibi işletmeler türlü zorlu süreçlerden geçerek bu zamana ulaşmışlardır.

Öte yandan uzun ömürlü olmaktan kasıt sadece ticari faaliyeti gerçekleştirmek değil, gelişim sürecinde de yok kat etmektir. Süreklilik için çalışmalar yapılırken, şirket sahip ve ortakları vizyonlarını geniş tutmalıdırlar.

Yüz yılı aşmış bir işletme 50 yıl önceki iş yapış şekilleri ve teknolojiyi kullanıyor ise gelişmiyor demektir. Önemli olan faaliyetini sürdürürken tarafı olduğu devlet, paydaşlar, müşteri ve tedarikçileri ile birlikte gelişen ve dönüşen bir yapı oluşturmaktır. İşletmeler

kendi içinde canlı yapılardır, zamanla değişip gelişmeyen her şey yaşlanıp yok olma eşiğine geldiğinden işletmelerin de bu doğrultuda gelişim odaklı, verimliliği merkeze alan değişime açık bir bakış açısı ile yönetilmesi gerekmektedir.

Türkiye ekonomisi yapısı itibari ile dalgalı deniz gibi iken, Türk toplumu yapısı gereğince çok iyi yöneticiler olmalarına rağmen kararlarını rasyonel değil, duygusal veren yapıdadır. Bu iki unsur aile şirketlerinde birleşince işe ilişkin iç ve dış planlarda daha teknik ve sistemli olma gerekliliği hızlı ve uyum kabiliyeti güçlü olma zorunluluğu ile birleşmektedir. Burada çözüm genellikle kurumsallaşma olgusunda birleşmekle birlikte değişikliğe hızlı uyum getirecek esnek amatör ruhu kaybetmemek ve kararı iyi ayarlamak yerinde olacaktır. Ülkemizin iç ve dış piyasada rekabet gücü büyük işletmelere ihtiyacı vardır.

Buna rağmen değerlendirme yapıldığında ekonomimizin büyük çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerinde vizyon ve strateji boşluğu bulunmaktadır. Çoğu zaman işletme işi değil, iş işletmeyi yönetmekte, uzun vadeli planların yerini basit program ve bütçelerin aldığı görülmektedir.

İş düzenlemekte zorlanan aile şirketleri, aile ile işletme- aile ile diğer çalışanlar, diğer çalışanlar ile işletme arasındaki ilişkileri de sistemli bir yapıya oturtamamış, bu durum çatışmalara neden olarak verimlilik için harcanması gereken enerjiyi günlük problemlerin çözülmesi noktasına indirgemıştır.

Her ne kadar aile işletmesinde amaç kar elde etmek ise de ailenin hayatı işletme içerisinde yaşamaya devam etmekte, ailenin hak paylaşım kültürü borç ve alacakların yönetimine yansımaktadır. Her birey hayatını idame ettirecek geliri elde etmek için katılır ve emeğinin ederi kadarını talep eder. Aile şirketlerindeki duygusal kararlar ve adaletsiz paylaşım genellikle ücret, maaşlar, kar payı, hisse dağılımı gibi konularda eşitsizliklere yol açmaktadır. Her bireyin ekonomik kazanç için çalıştığı düşünüldüğünde durum ciddi bir motivasyon ve dengesizliklere neden olacağından üzerinde önemle durulup değerlendirilmesi gereken profesyonel bir konu olarak ele alınmalıdır.

Bu konuda oluşturulacak sistem, işletme içinde aktif olarak yer alan veya almayan aile üyeleri ile işletmede çalışan aile üyesi olmayan işgörenlerin ücretlendirilmesiyle de ilişkilendirilmeli, kısaca piyasa standartlarını gözetken, performans ve işe katkıyı göz önüne alarak parasal ve parasal olmayan hakları net çerçeveler ile işletme içinde yaşatan bir yapı oluşturulmalıdır.

Aile şirketleri tepede lider işin başında iş ile kavru olarak pişmiş ustalar var iken yıldızları parlamakta, zamanla maddi olmayan bu değer kişilerin yaşlanması işletmeden ayrılması ile eksilerek yok olmaktadır. Bu birikim zamanında fark edilmeli ve sistemli olarak bir sonraki

alışan nesle aktaracak sistemler kurulmalıdır.

Aile şirketlerinde manevi sermaye olarak da adlandırılan entelektüel sermayenin verimliliğini tepe noktaya taşımak için rol İnsan Kaynakları Yönetimine düşmektedir. İKY işletme kültürü, iç iletişim yönetimi, organizasyonel düzenleme, işe alım, eğitim, performans ve ödüllendirme sistemleri ile sürece katkı sağlayacaktır.

Aile şirketlerinin insani değerlerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri için neyi nasıl yapmak istediklerini tanımlamaları, bilgileri ile yapabileceklerini birleştirerek gelecek kararlarını almaları gerekir. Bu kararlar aslında işletmenin ana stratejilerini oluşturmaktadır. Ana stratejiler ile yönlendirilen insan kaynakları stratejileri insan değerinin verimini doğru yönetmesini sağlayacak, sürekliliğini destekleyecektir.

Aile şirketlerinin sürekliliğı ile ilgili, sadece aile şirketlerini etkileyen sekiz etmen tespit edilmiştir. Bu etmenler kurucu, aile sosyal sermayesi, örgütsel yedekleme, aile/iş değerleri, gelecek planlaması, finansal perspektif ve kurumsallaşmadır. (Birincioğlu & Acuner,2015, s.512) Çok ilgi çekici bir diğer konu literatürde aile şirketlerinin sorunları olarak görülen konular da bu belirttiklerimizin zıddı konulardır.

4.4.2. Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen İçsel Faktörler

4.4.2.1. Kurucu Lider Anlayışı

Kurucu lider aile şirketlerinin ana karakteri üzerinde son derece etkilidir. Çünkü tüm yapılacak faaliyetler onun karakteri ve yetenekleri doğrultusunda alacağı kararlar ile berlilenir.

Pek çok araştırma aile şirketlerinin ömrünün yaklaşık 24 yıl olduğunu ifade etmektedir. Bu sayı, yaklaşık dahi olsa, birçok şirkette benzerlik göstermektedir ama şirketlerle ya da pazarlarla alakası yoktur; bu sayı kurucu-yöneticilerin şirketin başında geçirdikleri yaklaşık süreye denk gelmektedir (Ateş,2005,s.86)

Kurucu yöneticinin işletmeyi bir arada tutan yegane gücü, işletmenin kuruluşundan beri mücadeleye alışmış, ailesine bakmak gibi zorunluluklar nedeni ile bu savaşı vermiş lider, ailesinin bakımı ve şirketinin belli bir düzeye gelmesi ile karşısına çıkan yenilik ve sorunları etkin bir şekilde çözebildiğinde kendini gerçekleştirme duygusunu tatmaktadır. Ortaya çıkan bu güçlü içsel motivasyon onun liderliğindeki diğer aile üyeleri ve işletme çalışanlarına yansıyarak işletme genelini sarmaktadır. Burada kritik nokta bu tek güçlü kişiye bağlı bir işletme kavramına varılmasıdır. Üçüncü kuşağı ulaşmayan şirketler arasında yapılan bir

araştırmada ortak problemlerin kısa vadeli planlama ya da yanlış gelecek planlama, tek adam anlayışı, yabancılaşmadan korkma, tutuculuk ve aile dışı uzmanlardan faydalanmama vardır. (Özkul, 2016, s.21) Bütün bu sorunların kesişim noktası kurucu liderin kendi tecrübeleri ile oluşturduğu yönetim anlayışı çerçevesinde hem kendisi hem de aile üyeleri için kapalı bir kültür yaratması ve koruyucu tavrı görülebilir. İşletme faaliyetleri ile kendini gerçekleştiren kurucu lider, şirketi ekonomik bir değer olarak görmek yerine, kişiliğin temsili olarak tek adam olgusuna içgüdüsel olarak taşıyabilmektedir.

4.4.2.2. Nepotizm (Akraba Kayırma)

Nepotizm salt aile ve akraba olmasından dolayı bir bireyin işletme içerisinde eğitim, tecrübe ve yeteneklerinden bağımsız olarak görevlendirilmesi, diğer çalışanlardan daha iyi şartlarda çalıştırılması ve adaletsiz bir şekilde daha üst pozisyonlarda görevlendirilmesidir. Aile değerleri iş değerlerinin üzerinde olmaya başlar. İşe göre adam seçmesi gereken işletme adama göre iş verir hal almaktadır. Bu da şirketin gelecekte yetersiz ve cesaretsiz aile üyelerinin işletme yönetiminde söz sahibi olmasını gündeme getirmektedir.

Aile şirketlerinde yapılan en büyük hata akraba kayırmaktır. Kurucu ortak eğitim, tecrübe ve yeteneklerini önemsemeden akrabalarını sadece güvendiği için kritik noktalara getirir. Çoğu zaman işi yapmak yerine karıştıran aile üyesinin işi çalışan ve aileden olmayan profesyonellere yüklenir. İşinin sahibi olan, emeği ve bilgisi ile hayatını devam ettiren çalışan, kendisinden daha yeteneksiz gördüğü birinin altında çalışmak ya da kendisinden daha fazla maaş almasına rağmen o işini yapmıyor diye tek maaşla iki kişilik çalışmak istememektedir. Bu durum genellikle motivasyon ve değerli personellerin kayıpları ile sonuçlanmaktadır.

İşletme sahipleri açısından bu duruma bakıldığında akrabalık bağı bulunan bir yakının çalışmıyor ve zor durumda olması, acıma duymasına neden olmaktadır. Çevre baskısı da buna eklenebilir, dış çevrede zor durumda olan akrabasına yardımcı olmayan bir profil çizilmek istenmemektedir.

Hemşerilik bağı ülkemizde çok önemlidir. Bu bağ işletme içerisindeki hemşeri sayısını etkileyecektir.

Aile şirketlerinde en ufağından en büyüğüne kadar her pozisyonda aileden üyeler, akrabalar ve hemşeriler olabilir. Patron kapıdaki güvenlik elemanından içeride oturan yönetici hakkında bilgi alarak yöneticiyi çapraz sorguya çekip kontrol ihtiyacını gidermekte ve bunu sürekli yapmaktadır. Bu durum aile şirketlerinde yönetici olmayı oldukça zorlaştırır.

Nepotizmin yoğun olarak yaşandığı şirketlerde aile üyesi, akraba ya da hemşeri olmayan profesyonel çalışanlar kendilerini ötekileştirilmiş hissedip işe karşı yabancılaşabilirler. Bu durum iş verimliliklerinin düşmesine, benlik algılarının zayıflamasına neden olur. Bu çalışanlar kendilerine değer görecekları başka kurumlarda iş arayışına girecek, bu da çalışan kaybına sebep olacaktır.

İşe alımda profesyonel biri işe alınırken gereklilikler sorgulanıp, işe alınacak kişi aile üyesi ise direk işe alınabilir. Bazen de kadro açmak için mevcut çalışan işten çıkartılabilir.

Başarı bireyin işini yaparken meydana getirdiği artı değerdir. Aynı ortam içinde sırf aileden diye öyle olmamasına rağmen birinin başarılı gösterilmesi ya da hatası nedeni ile alması gereken bir cezanın ertelenmesi söz konusu oluyor ise bu durum şirket içi adalet algısında ciddi sorunlara neden olacaktır.

Aile şirketleri kan bağı olan kişileri geleceğin garantisi olarak gördüklerinden yetiştirilmeleri için çaba harcanırken, aynı çaba profesyoneller için gerekmedikçe harcanmaz. Ancak aile üyeleri tüm destek ve kayırmaya rağmen başarılı olacak yetenek ve ilgiye sahip olmayabilirler.

Bir diğer konu çalışma koşullarıdır. Profesyonel çalışanlar işe zamanında gelip geç çıkmak zorunda kalırken, aile üyeleri esnek çalışma saatlerine sahiptir. Bunun yanında her toplantıdan çıkma ya da geç gelme hakkını kendilerinde görebildikleri gibi yetkinlikleri olmayan konulardaki toplantıları da yönetmek isteyebilirler. Sık sık izin almaları çok olağan ve doğalken profesyonel çalışanların izne çıkması hoş karşılanmaz. Rahatlıkla tatil günlerinde aranabilir, iş takip etmeleri ya da gelmeleri beklenebilir.

4.4.2.3. Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

Bir diğer önemli sorun aile üyeleri arasındaki ilişkilerdir. Belki de en önemli sorun budur çünkü zamanla ailenin uzantısı haline gelmiş işletme ailenin içerisinde yaşadığı her olumsuz hali bir dalga halinde işin içerisinde bulacaktır. Aile üyelerinin bir performans konusunda (dostane olmayan şekilde) yarışması, güç ve kontrol için çatışmalar yaşanması, somut verilerle çözülmesi gereken işletme sorunlarının, görüş farklılıklarının kişisel meselelere dönüşmesi, iş/ücret eşitsizliği gibi dinamikler, aile üyeleri arasındaki rekabeti arttıracaktır (Levinson,1971, s.93)

Aile fertlerinin güç dağılımında muhakkak baba veya amca pozisyonunda olan kişinin ağırlıkta söz sahipliği söz konusudur; bunu büyük oğul veya büyük kız takip eder. Yönetimin başındaki büyük kişi, şirketi kendi bildiği yöntemlerle büyüttüğü için 2. Kuşakla muhakkak

çatışma halindedir. Aykut COŞKUN (Özku, 2016, s.24)

Aile fertleri arasındaki anlaşmazlıkları profesyonel iki çalışan arasındaki sınırlı ve iş odaklı iş ile değerlendirmemek gerekir. Ne yazık ki ailenin iş ile hayat bulmuş şekli olan aile şirketlerinde aile bireyleri arasındaki ilişkiler ile ilgili değerlendirme ve çözümleme yapmak yoğun bir ilgi, sabır ve takip gerektirmektedir.

4.4.2.4. Devretme Sorunları

Devretme sorunlarının en büyüğü kurucu ortak ile ikinci nesil arasında yaşanır. Öncelikle her iki neslin de bu devir işlemine hazır olması gerekir. Devreden ve devralan benzer güçlü iş odaklarına sahip, hayat ve şirket ile ilgili paralel bir vizyona sahip ise devir sorunsuz yapılacak ve başarılı olacaktır. Ancak daha önce açıklandığı üzere her iki neslin geçtiği yollar, yaşadıkları hayat standartları, geçmiş sorumlulukları ve dolayısı ile gelecek beklentileri farklı olacaktır. Her şeyden önce şirketi bir sonraki çocuğu gibi gören kurucu ortağın işletme ve iş ile ilgili kurdukları bağ hiçbir zaman ikinci nesil için geçerli olmayacaktır. İkinci nesil daha ben merkezci ve işi işte bırakma kendi hayat amacına ulaşma çabasında olacaktır. Çünkü içerisinde yaşadığı ekosistem zaten hali hazırda aile büyüğünün kendini gerçekleştirme çabasının ürünüdür ve o kendi yolunu kendisi bulmak isteyecektir. Bir diğer sorun devreden işleri devretmeye gerçekten gönüllü olamaması ve devralanın da bu sorumluluğu gönülden istememesidir. Devir işlemine işletme açısından baktığımızda kurucu ortağın kültüründe yoğrulup yetişmiş, onun alışkanlıkları çerçevesinde iş yapmaya alışmış çalışanları yeni neslin yönetim tarzına ayak uyduramayacak işletme içi dengeler değişecektir. Bu geçişlerin yönetim ve operasyon olarak iki kanalda değerlendirilmesi ve iki koldan yürütülerek eş zamanlı çözümlere odaklanması gerekmektedir.

4.4.2.5. Yeniliklere Direnç Gösterme ve Girişimcilik Tutulması

Aslında kuruluş ve gelişme dönemlerinde aile şirketleri yenilik ve girişimcilik ruhunu kaybetmiş değildir. Aksine girişimci ruhları ve içlerinde bulundukları piyasanın yenilik ve değişikliklerini hızlı algılayıp refleks göstermeleri nedeni ile büyümüş ve ilerlemişlerdir. Zamanla şirket olgunlaşmış, işler belli bir tecrübe ile yapılı hale gelmiş, kar marjları beklenen noktada aile ve kurucuları tatmin eder boyuta gelmiştir. Burada kurucu ortak ya da ilk neslin yaşının ilerlemesi, beklentilerinin değişmesi, kendini gerçekleştirme çabasının sonlanması, finansal rahatlığa ve güvenliğe kavuşması, yenilik ve girişimcilik gerektiren

durumlarda kullandığı yöntemlerin genel geçerliliğinin azalmış ya da hükmün yitirmiş olması nedeni ile yeniliklere direnç gösterme ve girişimcilik tutulması yaşıyor olabilir.

Şu dinamik çok önemli: şimdi bir A kişisi herhangi bir X şirketi kurdu: eğer vizyonu, bir yerde itibarını ve hayatını bu şirketle idame ettirmek üzerineyse, bir noktada frene basıyor. Ben bunu aile şirketlerinde görüyorum. Kurucu, belli bir yaşa geliyor, korumaya çalıştığı şey itibarı ve onurlu bir exit istiyor; iyi anılmak, ilk gençliğinde aldığı riskleri daha az almak istiyor ve değişime biraz kapanmaya başlıyor. Cüneyt YAVUZ (Özkul,2016, s.27).

4.5. Sürdürülebilirlik ve Süreklilik Hedefli Bir Çözüm: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Esasları

Süreklilik kavramının ana temasını oluşturan ölçülebilir ve iyileştirmeye açık, girdi ve çıktısı belli süreçlerden oluşan sistem merkezli yapısı, aile işletmelerinin kişi odaklı, butik tarzı ile çok fazla örtüşmemektedir.

Görüldüğü üzere, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve sürekliliği ile ilgili özellikler, global olarak sürdürülebilirliği tanımlayan özelliklerle kesişmemektedir. Global Compact'ın listelediği özellikler, profesyonel yönetim, topluma geri dönüş sağlama, sürdürülebilirlik odaklı liderlik ve şeffaflığı içerirken, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ile ilgili özellikler, aile olmaktan ileri gelen güçlü yönleri, kurucunun perspektifinde sağlamlaştırmayı hedeflemektedir. Bu iki listede kesişen bir sürdürülebilirlik özelliği de gözden kaçmamalıdır: kurumsallaşma (Özkul,2016,s.28).

Kurum, belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, kökü birtakım törelere dayalı toplumsal örgenleşme (örn:din, aile vb.)'dir (TDK,2019). Kurumsallaşma ise, kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek ve süreklilik kazanmak olarak tanımlanır (TDK,2019).

Kurumlar, insanların belli gereksinimlerini karşılamak üzere eyleme yönelmeleri, daha sonra bu eylemleri süreklilik kazandırarak bir çeşit alışkanlığa dönüştürmeleri, alışkanlıkları geleneklere, geleneklerin de kurallaştırılarak normlara dönüştürülmesi sonucu ortaya çıkar. Kurumlar, günlük hayatta kurallar koyarak belirsizliği azaltmak ve içinde bulundukları toplumun nesnel koşullarını daha belirginleştirmek ve sağlamlaştırmak için oluşturulurlar. Bir kurumun değişik birim ve işlevleriyle yukarıdaki tanımlara uygun özelliklere sahip olması kurumsal olma durumunu, bu özelliklere sahip olmak için gidilen süreç ise kurumsallaşmayı anlatır (Özcan,2015,s.179-180).

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden çok kurallara, normlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma yöntemlerini içermesi ve böylece diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlanır (Özcan, 2015, s.180).

Şirketler kurumsallaşma kavramına süreklilik ihtiyacı nedeni ile ulaşır. İşletme süreçlerinin

verimlilik ve kazanç sağlayacak şekilde belirli bir düzende yapılması için kurallar konulması bu kuralların çalışanlar tarafından benimsenerek eyleme dönüştürülmesi ve bu uygulamanın iyileştirilerek zaman içerisinde sürekli yenilenmesi ile kurumsallaşma süreci başlar.

Kurumsallaşma bazı şirket sahiplerince kişilerin değil sistemin işletmeyi yönetmesi olarak düşünülürken bazıları için ihtiyaçtır. Çalışanlar ise kurumsallaşma ile maddi manevi güven getireceğini, belirli kurallar ile iş yapmanın konforunu yaşayacaklarını düşünürler.

Aile şirketlerinde ise aile üyelerinin işi çok iyi bilmeleri ve yapmaları hatta yönetmeleri sorun değil hatta güç olmasına rağmen, işler büyüyüp karmaşılaştıkça işletmeye alışkanlıklar ve gereklilikler yüzünden sadece yakınlığı nedeni ile alınan ve verimsizlik ve karmaşanın asıl nedenlerinden biri olan akraba ve hemşeriler soruna neden olmaktadır. Burada artık kurumsallaşma ihtiyacı kendini göstermeye başlayacaktır. Burada işletmeye gelen her yeni yöneticinin kurumsallaşmaktan bahsetmesi önceleri kurumsallık çerçevesinde kendi kurallarını getirmeye çalışan bir kesim işgören grubu ve tehdit olarak algılanabilir. Aslında olan şey işletmenin hali hazırda iyi yaptığı şeyleri belli bir rutine koyup ölçülebilir hale getirmektir. Bu kurallar herkesi bağlayan ve herkes için olan kurallardır. Aynı zamanda herkesin anlayabileceği ve kabul edebileceği düzeyde olduğu sürece çalışacaktır. Özetle kurumsallaşma işin kişilerden koparak sistem odaklı hale gelmesi, sisteme uyan bireyler ile işletmenin yoluna devam etmesi süreci olarak değerlendirilebilir.

Kurumsallaşma kendi içinde bir bürokrasiyi ne yazık ki gerektirmektedir. Büyük işletmeler için bu küçük bir yekün olacak sorun yaratmayacaktır, ancak küçük işletmeler en büyük güçlerinden biri olan pratikliği ellerinden aldığı için kurumsallaşmadan kaçınabilmektedir. Burada en büyük kurtarıcı, ister büyük ister küçük olsun bilgi sistemlerinin kazandıracığı güç ve hızı işletmeye dahil etmektir. Unutulmamalıdır ki kurumsallaşma uzun ve tekrarlanan bir emek verme sürecidir ve doğru kurgu yapıldığı durumda getirisi yüzyıllara yayılabilir.

Kurumsallaşma sürekliliği ön planda tutan, işin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde, kişisellikten uzak yönetsel çabalaradır. Şirkette çalışanların patronun itelemesi ile değil, kendi çabaları ile hareket etmelerini ve işi hızlandırmalarını sağlayacak alt yapıyı oluşturur (Özcan, 2015,s.181)

Bir şirkette;

- Yönetici tüm işleri her zaman kendisi denetleme eğiliminde ise,
- İşe alma, ücretlendirme, gelecek planlama, başarımların değerlendirme gibi işlevler; kurallar yerine, yöneticiye bağlı ise,
- Yönetici kurum içi bilgiyi kendisine yakın olan çalışanlardan alıyor ise,
- İşlevsel süreçler ve bilgi sistemleri genellikle kendi içinde bütünleşik bir şekilde çalışmıyor ise,

- Görev tanımları, yetki ve sorumluluklar genellikle belli değil ise,
- Birimlerin iş akışları belli değil ise,
- Yönetimsel işlerin örgütlenmesi işe başlama saatinden, tatillerdeki anlayışına, yönetici atamalarından, ödeme alışkanlığına kadarki bütün uygulamalar kuralsız ise şirketin kurumsallaşmış olduğundan söz etmek mümkün değildir.

Kurumsallaşma;

- Yöneticiden Lider-yöneticiye
- Güdübirlikten stratejik yönetime
- Yönetimden yönetişime (kuruluşlarda yönetsel, ekonomik, politik gücün ortak kullanımını)
- Ben bilirimden ortak akla
- Yetkilendirmeden güçlendirmeye ve
- Kişisel kültürden kurum kültürüne geçişi gerektirir. (Özcan, 2015, s.181)

Türkiye’de işverenler kurumsallaşmadan çok fazla profesyonelin işte çalışması, iş ve normların belirlenmesi, örgütlenmeyi ve kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulması ile yetki devrini anlamaktadırlar. Çalışanlar ise, şirkette işlerin, normların, sorumlulukların belirlenmesini ve kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulmasını anlamaktadır. İşler artık içinden çıkılmaz bir hale geldiğinde kurumsallaşarak problemlerini çözmek ve eski verimli ve esnek yapılarını yeniden kazanmak isteyen işletmeler kurumsallaşma çalışmalarına sarılmaktadır. Burada aslında durumun bir geç kalınmışlık olduğu, kurumsallaşmanın 3 yıldan önce tamamlanmayacağını, 5 yılda kendini gösterip 7 yıl civarında meyve vereceğini ve takriben 10. Yıl civarında en üst düzeyde fayda sağlayacağı bilinmelidir. Rakamlar ortalama olmakla beraber genellikle dönemler bu yılları bulmaktadır. Tabii çalışmaya katılan profesyonellerin değişmesi, süreçte yaşanan iş ürün değişiklikleri ya da ülke ekonomik şartları süreci etkileyecektir. Bu durumda çoğu zaman, işi başında öğrenmiş aile üyesi aile şirketi patronu kendi iş yapma şekli yerine bir başkasının konulmasına çok da sıcak bakmayacaktır.

Tüm bunların ışığında, aile üyelerinin şirketi profesyonel bakış açısıyla değerlendirmelerinin gerekliliğidir. Çünkü çoğu patron, kurduğu şirketi oyuncağı ya da çocuğu olarak görmektedir. Bu nedenle profesyonelce olsun ya da olmasın şirket üzerindeki her türlü kullanım hakkını devretmek bir yana, paylaşmak bile istememektedir.

Yine de yukarıda açıklandığı üzere eninde ya da sonunda işler tek ya da bir ailenin yürütemeyeceği noktaya gelecektir. Patron işleri eskisi kadar verimli ve keyifli bulmaz. Çalışanlar işleri yetiştirememekte, her yeni işe yeni personel istenmekte, patron almamakta direnmekte, yeni gelen personel olsa dahi işlerin çok fazla kişiye özgü ve sistemsiz olması

nedeni ile iş devretmek mümkün olmamakta, gelen kişi atıl kalıp bir zaman sonra işletmeden gitmek zorunda kalmaktadır. O zamana kadar ikinci işlem olarak görülmüş, sadece boş ya da durgun olarak değerlendirilen durumlarda konusu olan kurumsallaşma çalışmaları gereksinim olarak algılanmaya başlanacaktır. Çünkü kurumsallaşma bir değişim ve dönüşüm sürecidir.

İş dünyası değişimi bir girdiyle başlayan, iç ve dış kaynakların kullanıldığı, müşteriden gelen istek ile bu girdiye bilgi, hammadde, finans gibi katma değer ekleyerek belirli bir çıktı üreten, birbirleriyle bağlantılı adımlar dizisi olarak algılanmaktadır (Özcan, 2015. S.185).

Süreç ise aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde yinelenen, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir (TDK,2019).

Kurumsallaşma her şeyden önce aile şirketi kurucu liderinin sahip çıkacağı bir yoldur. Başlı ve sonu olan Neyi?, Kimin?, Nasıl?, Nerede?, Ne İle?, Ne Kadar Zamanda? Ne verimlilik ile? Yapacağını planlayıp, işletme içerisinde bu bilginin paylaşılması, uygulamaya geçilmesi, dönem dönem denetlenerek yeniden planlanıp iyileştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de bu süreç çok zorlu, pahalı ve gereksiz görülmekte, kurumsallaşma yerine iş odaklı çalışmaya devam edilmektedir. Bunun sonucunda dönem dönem açılıp başka isim ile tekrar kurulan, birikimlerini kuşaktan kuşağa aktaramayan işletmeler yığını ile karşılaşilmektedir.

Bu durumun en önemli nedeni daha önce açıklandığı üzere kurumsallaşma gereği bilindiği halde oldukça geç kalınmış olmasıdır.

Şirkette yönetimin çok başlı bir hal alması, alınan kararların sürekli değişmesi, çalışanların sık değişmeye başlaması, arzulanan büyüme ve üretimin gerçekleşmemesi, kurum yapısının eski güç ve hareketinin yitirmeye başlanması o şirketin kurumsallaşma ihtiyacı olduğunu düşündürmelidir. Bunun patronlarca sindirilmesi kolay olmamakla beraber sorulacak soru nasıl buraya geldik? Şu an ne yapmalıyız? Olmalıdır.

Burada kurumsallaşmanın ana öğeleri ve kurumsallaşma için gerekli temel öğelerden bahsetmek yararlı olacaktır.

Philip Selznick kurumsallaşma öğelerini 4 ana unsur ile açıklamıştır; yalınlık, farklılaşma esneklik, özerklik (Selznick, 1996, s.272)

Yalınlık; işletme süreçlerinin sade ve temiz olması anlamını taşımaktadır. İşler en kısa yoldan, en az çaba ve en az girdi ile en büyük çıktıyı verecek şekilde düzenlenmesidir.

Farklılaşma: işletme iş süreçlerini bulunduğu ortama göre belirlemelidir. İçerisinde bulunduğu sosyoekonomik çevre çeşitliliğin ve değişkenliğin fazla olduğu bir çevre ise işletmenin kendine has farklılıklar geliştirmesi kurumsallaşmayı destekler. Aksi durumun

olduğu, birbirine benzeyen, çok değişkenliğin kabul edilmediği ortamlarda ise farklılaştırma azaltılmalıdır. İşletmede farklılaştırma arttıkça işletme içi birimler arasındaki bağın artması beklenir. Bu farklılığı dışarıya karşı bir güç olarak kullanmanın ana unsurlarından biridir.

Esneklik: İşletme çevresi ile uyumlu, kendi içinde düzenli bir bütün halinde olmalıdır. Öyle ki sürekli değişen ve yeni ihtiyaçlara cevap verilmesi gereken günümüz dünyasında işletmenin çevresel faktörlere gösterdiği esneklik kurumsallık düzeyinin yüksek, aksi durum olan katılık kurumsallığının düşük olduğunu ifade etmektedir.

Özerklik: Sektörü ve işi konusunda söz sahibi olabilmiş işletmeler kendi kendini yöneten işletmeler olarak düşünülebilir. Bu işletmeler, sektörde kendi yaptıkları ile tutunurken, kendi kendini yönetemeyen işletmeler bağımlı ve taklitçi durumda kalacaktır. Özerkliğini kazanmış işletmelerde kurumsallık yüksek, kazanamamış işletmelerde düşüktür.

Kurumsallaşmanın ana göstergelerinden biri; şirketin müşterisine, pazarına, iş yaptığı tüm kişi ve kuruluşlara, çalışanlara, kısacası kamuoyuna mal olmasıdır. Bir aile şirketine kurumsallaşmış denilebilmesi için şirketin;

- Müşteriye, pazara yönelik ve sektöründe saygınlığı olan bir kuruluş,
- Değişime uyum sağlayabilen, esnek,
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilecek bir yapıda,
- Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan bir örgüte sahip,
- Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayan bir kuruluş,
- Çalışanları kişisel olarak ürettikleri işlerde ve çevre ile ilişkilerinde profesyonellik yaklaşımını benimsemiş,
- Kendine özgü kurumsal bir kültür oluşmuş,
- Kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca güvenilir bir kurum,
- Müşterilere, çalışanlarına ve ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara odaklı bir politika benimsemiş,
- Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahip ve
- Yasalara, iş etiği ve normlarına saygılı olması gerekir (Bıçakçı, 1996, s.391-393)

Bir tarafında aile, diğer tarafında ailenin kurduğu işletmenin yer aldığı bütünün işleyişinde öncelikle kurallı hale getirilmesi gereken, ailenin işin içindeki konumudur. İşin başında yer alan aile üyeleri ile ilgili aşağıdaki sorular, ailenin işin içindeki yeri ve konumu ile ilgili temel göstergelerdir.

- Aile üyelerinden kimler ne oranda işe ortaktır?
- Diğer aile üyelerinin iş içerisindeki yeri nedir?
- Aile üyeleri, mülk sahipleri, ortak olanlar, aile üyeleri olup şirkette profesyonel olarak çalışanlar belirgin midir?
- Şirketin temel kararlarını vermek üzere kim 1. Dereceden yetkili ve sorumludur?

- Ortaklar arasındaki görev dağılımı nasıldır?
 - Görev dağılımı net ve anlamlı mıdır?
 - Aile üyelerinden aktif olarak işin içinde yer alanların maddi kazançları nasıldır?
 - Ailenin değerleri iş ortamına nasıl aktarılmaktadır?
 - Aileler aile ile ilgili harcamalara (çocuklar, eşler, ev) ilişkin belirli kurallar var mıdır?
- Kurumsallaşmanın ikinci aşamasında, kurumun işleyişi ve kendi içindeki akışı ile ilgili kurumsallaşmanın düzeyine ilişkin temel sorular ise şunlardır:
- Şirketin iş alanları ve görev tanımları belirgin midir?
 - Şirketin günlük işleyişindeki hakim kurallar net midir?
 - Kurumda insan kaynakları, satınalma, muhasebe, finansman, üretim, pazarlama gibi birimlerin iş akışları belli midir?
 - İdari işlerin organizasyonu, işe başlama saatinden tatillerdeki anlayışına, yönetici atamalarından ödeme alışkanlığına kadar bütün uygulamalarda kurumun kendisine has ilkeleri ve uygulama kuralları var mıdır?
 - Kurumda nihai karar veren/ler kimdir?
 - Kurumun işleyişinde belirli bir gelenek, kuruma özgü kurallar ve alışkanlıklar oluşmuş mudur?

Bu ve benzeri sorular ve cevapları, aile şirketinin kurumsallaşma yolunda ne kadar yol aldığının en önemli göstergeleridir (Fındıkçı,2014,s.104-105)

Görüldüğü üzere kurumsallaşma konusunda şirketlerde insan kaynakları departmanının kurulması ve sistem mantığında çalışarak işletme içinde öncü olması önemli bir olgudur.

4.6. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Aile şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi diğer işletmelerden çok sonra gündeme gelmekte, genellikle işler karmaşıklaşıp büyüdükçe, kurumsallaşma ihtiyacına paralel olarak departmanının kurulması ve bir ara yönetici ihtiyacı doğmaktadır.

Başarılı aile şirketlerinin insan kaynakları yönetimini önemli bir avantaja dönüştürdükleri unutulmamalıdır.

Aile şirketlerini tanımlamak oldukça zordur. Ancak Aile Şirketi kavramı zaten olayı en sade biçimde özetliyor. Bu alt başlıkta, aile şirketinin insan kaynakları yönetiminin ayırıcı bir yönünü dikkatinize sunmak istiyoruz. Aile şirketlerini değer herhangi bir kurumdan ayıran temel fark, kurumun tepesindekilerin akrabalık bağlarına sahip olmalarıdır. Kuşkusuz aile şirketleri için herkesin söyleyeceği çok şey var. aile şirketlerinin sahipleri, bu şirkette çalışanlar, bu şirketlerle ilgili araştırma yapan gözlemcilerin konuya ilişkin farklı, hatta bazen de çelişkili görüşleri olduğuna tanık oluyoruz.

Her şeyden önce, aile şirketi olma özelliğinin, gerek kurumun genel işleyişi ve gelişmesi, gerekse özelde insan kaynakları yönetimi için çok önemli bir avantaj olabileceğini, ancak

tam tersi sonuçlara da yol açabileceğini belirtmekte yarar vardır.

Aile şirketlerinin dezavantajlarının görüldüğü başlıca alan insan kaynakları yönetimidir. Çünkü tüm dünyadaki aile şirketlerinin temel açmazı, tepedeki gücün, yaptırım yetkisinin aile dışındaki kişilere verilmemesi eğilimidir. İşte bu eğilimin örneklerini vermek hiç de zor değildir. Nitekim yüzlerce girişimin bu eğilime sahip yöneticiler yüzünden gelişemedikleri bilinen bir gerçektir. Bu tür aile şirketlerinde işlerin astlar tarafından yapılması istenir. Hatta inisiyatif kullanması da istenir. Ancak bu çalışmanın gerektirdiği yetki ve unvan verilmek istenmez. Kısacası profesyonellere güven oldukça azdır. Profesyonellere rağmen yapılan, bitirilen işler, büyük gurur kaynağı olur. Kısacası bazı aile şirketleri tepe yöneticileri için profesyoneller, potansiyel tehlikedir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi anlayışının bir diğer yansıması da hiyerarşide görülmektedir. Tepe yönetim statüsü ne olursa olsun tüm çalışanları kendine bağlamak, kendisi ile ilişkilendirmek, adeta her birini ayrı bir kanalda koşturmak ister. Oysa kurumsal başarı bu ayrı kanallardaki gidişin karşılıklı etkileşime dayanmasıyla gerçekleşir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli bir özellik de, aile üyeleri arasındaki çekişmelerdir. Çoğu zaman yokmuş gibi görünen bu çekişmelerin, büyük aile şirketlerinin parçalanmasına, hatta dağılmasına yol açtığını gösteren ve medyaya yansıyan örnekler az değildir.

Aile şirketlerinin diğer her hangi bir kurum gibi insan kaynakları yönetimi bakımından sahip olması gereken temel strateji, aileden kişiler haline getirmektir. Bunun için de aklın ürettiği ön yargılar yıkılmalıdır. (Fındıkcı, 2014, 152-153)

Bir işletme içerisinde bir departmanın yürütmesi gereken yeni ve farklı bir proje var ise o bölümün yöneticisi ekip arkadaşları ve yöneticisi tarafından o birimin lideri olarak kabul görmüş olmalıdır. Aksi durumda yapılan tüm çalışmalar zayıf kalacaktır.

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü üzere aile şirketlerinde profesyonel bir yönetici olmak, onun ötesinde hali hazırda kurumsallaşmakta olan bir aile şirketinde tam bu noktada göreve getirilmiş bir İnsan Kaynakları Yöneticisi olmak oldukça zor bir durumdur. Zor bir görev olmasına rağmen, işlerin belli bir noktaya kadar başarılması için kendi içerisinde bazı dinamikleri vardır. Bunlardan bahsetmeden önce genel bir insan kaynakları yöneticisinin özelliklerini açıklamakta fayda olacaktır. İKY kendi içinde oldukça yoğun ve karmaşık bir süreçtir. Konusunda eğitilmiş olması şart iken, insanlara saygılı, insanları seven, empati yeteneği gelişmiş bir birey olması da oldukça önemlidir. İletişime açık, ulaşılabilir, insanların sempati ve güvenini kazanma konusunda becerikli olması gerekmektedir. Adalet duygusu gelişmiş, tarafsızlığı ilke edinmiş ve kararlarını dikkat ve titizlik ile verebilir konumda olmalıdır. İKY birim yöneticisi sistem ne kadar karmaşık olursa olsun, yaptığı eylem ve aldığı kararlar ile işletme içindeki ve dışındaki potansiyel adaylar için en doğru

kararı vermek durumundadır. Çünkü sistem ne kadar karmaşık olursa olsun, insan etmeni sisteme her zaman derinlemesine etki edecek potansiyeldedir.

Dr. İlhami Fındıkçı İK yöneticisinin özelliklerini; kişilik özellikleri, zihinsel özellikler, iletişim, liderlik, Eğitim ve Sürekli Gelişme, Ahlak ve Moral Değer, Soru Sormak olarak 7 ana başlıkta toplamış aşağıda bu bilgiler özetlenmiştir. (Fındıkçı, 2012, s.43-47)

Kişilik Özellikleri: Bütün yöneticiler için kişilik özelliği sahibi oldukları süreci başlı başına etkileyen bir unsurdur. İK yöneticisi için ise bu durum bir kat daha önemli durumdadır. İK yöneticisi rahat, ancak girişken, gelişmeye açık, iletişimi güçlü bir birey olmalıdır. İnsan ilişkileri konusunda adalet ve tarafsızlık yönü çok sağlam olmalıdır. Esnek, çok yönlü ve değişken iletişime açık, insanları yargılamadan değerlendirme yetisine sahip olmalıdır.

Zihinsel Özellikler: İnsan, olay ve durumlara karşı analiz ve sentez gücünün üst düzeyde olması gerekmektedir. Farklı unsurlar arasındaki bağlantı ve ayrılıkları hızlı ve doğru bir şekilde kurabilmeli, hafızasına güvenmeli, her durum için farklı çözümler üretecek kadar yaratıcı olmalıdır.

İletişim: İK yöneticisi bir iletişim lideridir. Kurum içerisinde görevi gereği iletişimi yönetmesi gerektiği gibi departmanlar arası ve işgörenlerin özel sorunlarına dahi çözüm bulabilecek kadar iletişime yatkın ve açık olmalıdır.

Liderlik: İK yöneticisinin bir pozisyon değil süreç olan liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. İKY çok sık karar vermeyi gerektiren, hızlı değişen bir yönetim alanıdır. Ağırlıklı olarak doğuştan getirilen ve yetiştirme süreci ile pekişen kişinin karizma, insan ilişkileri, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, öngörü ve benzeri beceri ve yetenekler bakımından gelişmiş olması, liderliğin temel özellikleri arasında sayılmaktadır. (Fındıkçı, 2012,s.45)

Eğitim ve Sürekli Gelişme: İK yöneticisi her şeyden önce en az lisans düzeyinde eğitim sahibi olmalıdır. Sürekli öğrenme ve yenilenme hayat prensibi olmalıdır. Çünkü içerisinde bulunduğu kurumlarda eğitim ve gelişime örnek olan, başlatan, yürüten ve destekleyen konumda olması gerekmektedir.

Ahlak ve Moral Değer: İK yöneticisinin bireysellikten uzak, iç motivasyonu güçlü, açık fikirli, objektif ve güvenilir olması çok önemlidir. Bu tutum tim İKY fonksiyonlarına dolayısı ile işletme kültürüne yansıtacaktır.

Soru Sormak: İK yöneticisinin doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilere doğru soruları sorması gerekmektedir. Zihinsel faaliyetlerini sürekli beslemeli, işi ile aralıksız bir etkileşimde olmalıdır. Düşünme-hissetme-değerlendirme ve uygulama adımlarını gerektiği durumda tek tek ya da belirli kombinasyonlarla işine doğru bir şekilde dahil etmelidir.

Örnek aldığımız işletmeye ait iş adımları ve İK yöneticisinin sürece katkısı ya da süreç konusunda eksik kaldığı noktalar açıklanırken konuya dÖnÖlecek, Özelde konu ile ilgili edinilen tecrübe ve gözlemler paylaşılacaktır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRNEK İŞLETMEYE İLİŞKİN VERİLER, BULGULAR VE SONUÇ

5.1. Türkiye’de Kablo Sektörü

Türk kablo sektörü, üretim kapasitesi açısından dünyanın 10. Sırasında yer almaktadır. 2001 yılına kadar ülkemizde var olan kriz ve ekonomik durgunluk nedeniyle Kablo Sektöründe firmalar kendi çabaları ile ihracat yapmak zorunda kalmıştır. Enerji ve iletişim sektöründeki büyümenin yavaşlaması ile Türk Kablo Sektörü mevcut kapasitesinin üzerine çıktı. Daha sonrasında ise 2004 – 2011 yılları arasında ülkemizde kablo sektörü büyümeye devam etmiş ve Türkiye bir kablo üretim üssü haline gelmiştir. Bu yıllarda gelen krizlerle birlikte yeni bir arayış içine giren sektör, çareyi bir ihracat hamlesi gerçekleştirmekte bulmuştur. Doğru pazarları bularak başarılı olan sektör 2008 yılında toplam satışının yarısını ihracattan elde eder hale gelmeye başlamıştır. Yine 2009 yılındaki ekonomik krize rağmen bu dönemi de Türk Kablo Sektörü minimum hasarla atlatarak başarılı bir dönem geçirmiştir.

Her yıl bir önceki yıla göre üzerine ekleyerek büyümeye devam eden Kablo Sektörü’nde 2011 yılına göre 2012 yılında yaklaşık % 8’lik bir büyüme gerçekleşti. 2012 yılında bu sektörde yaklaşık 2.1 milyar dolarlık ihracat yapılmıştır. 2013 ve 2014 yıllarında ise ihracat payı ortalama her yıl % 3-4’lük bir büyüme gerçekleştirmiştir.

Günümüzde ise Türk Kablo Sektörü, dünya kablo sektöründen yaklaşık % 3.2 pay almaktadır. Sektörün iç pazardaki toplam büyüklüğü ise 5 milyar doların üzerindedir. Önceki yıllar gibi her yıl üzerine koyarak dünya kablo sektöründe daha büyük pay elde etme amacıyla olan Türk Kablo Sektörü ileriki yıllarda 8 milyar dolarlık ihracat hedeflemektedir.

5.2. Örnek İşletmeye Ait Genel Bilgiler

1984 yılında enerji kablosu üretimi alanında faaliyete başlamıştır. 1999 yılında Koaksiyel Kablo üretimi faaliyetlerini başlatarak kısa sürede zayıf akım sektörünün önemli firmaları arasına girmiştir.

Koaksiyel kablo üretiminin yanı sıra, Data&Lan kabloları, Audio&Video kabloları, Kamera

kabloları, Haberleşme (Telefon) kabloları, Alarm kabloları, Yangın İhbar kabloları, Sinyal Kumanda kabloları ve özel tip kabloların üretimi gerçekleştirilmektedir.

2008 yılında Data&Lan kabloları alanında yapılan öncü yatırım sayesinde 2016 yılı itibarı ile yüksek frekans LAN kabloları da üretmeye başlamış ve Avrupa’da bu alanda hizmet veren birkaç lider üretici firma arasına girmeyi başarmıştır.

2015 yılı itibarıyla Tekirdağ Çorlu – Türkgücü Organize Sanayi bölgesinde 30. 000m² açık alan içinde 20. 300m² kapalı alana sahip üretim tesisinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Satışının %59’ını iç piyasaya, %41’ını ise başta Avrupa ülkeleri olmak üzere Orta Doğu ve Doğu Bloğu ülkeleri dahil, toplam 25 ülkeye ihracat olarak gerçekleştirmektedir.

Tekirdağ ilinde sanayi organize bölgesinde yıllık 3.000.000 kg. kablo üretme kapasitesine sahip, 180 çalışanı bulunan firma, anonim şirket yapısında, 4 kardeşin ortaklığı ile yönetilen bir aile şirkettir. Araştırmanın yapıldığı tarihinde 35. Yıl dönümünü kutlamaktadır. İşletme kuruluş tarihinden bu yana zayıf akım kablo üreticisi ve satıcısı konumundadır. İşletmenin GOST-R (RUS), CAI (U. K), EN-50117, TSE, VDE (DE), GHMT (DE) ve TSEK ürün belgeleri ve ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi belgeleri vardır. Araştırma yılında Türkiye’deki ilk bin işletme içerisinde yer alıp 900. Sırada. Yine Türkiye’de Ar-Ge merkezi bulunan yaklaşık 1000 şirket içerisinde 947. Sırada yer almaktadır.

5.3. Örnek İşletmede Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu bölümdeki açıklamalar yaklaşık 4 yıllık bir gözlem ve çalışma sonucunda meydana geldiği için bazı açıklamalar yapmakta fayda olacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi her sektör, iş kolu ve işletmenin kendine has dinamik ve ihtiyaçlarına göre değişen, genişleyip daralan iş kapsamına sahip geniş bir yelpazedir. Bu çalışmada söz konusu işletmenin ihtiyacı olacağı 4 yıllık dönemin başında analiz edilerek tespit edilmiş, gant şeması aracılığı ve bir plan raporu ile tepe yönetime sunularak işleme alınmıştır. Konunun özünü oluşturan iki temel konu İnsan Kaynakları Yönetimi ve Aile Şirketleri olduğu için ilk bölümde örnek alınan işletmede dönem başında proje kapsamına alınan fonksiyonlar özet bir şekilde açıklanarak genel bir görüş oluşturulmuş, sonrasında Aile Şirketi kavramı açıklanmıştır. Her iki konu değerlendirildiğinde, Aile Şirketlerinin sürekliliğinin kurumsallaşmaya, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının da büyük ölçüde insan kaynaklarının desteğine ihtiyacı vardır. Konuyu biraz daha açıklamak gerekir ise, günümüzde aile şirketleri dahil artık birçok şirket devletlerin farkındalık düzeyinin artması ve iş dünyasını yasa ve daha detaylı kuralları ile kısıtlamaları, müşteri beklentilerinin ve rekabetin çok daha özelleşmiş ve çetinleşmiş

olması nedeni ile bir çok alanda belli bir gelişme göstermek durumunda kalmışlardır. Bu durum sonucunda işletmeler sırası ile sermaye yapısının güçlenmesi, makine yatırımı, bina yatırımı ve son olarak insan kaynağına yatırım ile devam eden bir sürecin içerisine girmektedir. Ülkelerin ve sektörlerin teknoloji seviyesi genel itibari ile belirli bir düzeydedir. İşletmeler uygun şartları oluşturabildiklerinde genel geçer rekabet şartlarını sağlamış olmaktadır. Ancak müşteri beklentilerini detayda farklılaştırarak karşılayabilen, aynı teknolojik ve fiziki ortamlarda bilgi ve akıl unsuru ile daha verimli sonuçlar elde eden firmalar rekabeti bir adım ileri taşıdılar ki bu da işletmenin entelektüel sermayesi dediğimiz insan kaynağının iyi değerlendirilmesi ile olmuştur.

Örnek işletme, ilk kablo fabrikası deneyimini takriben 20. Yılında ayrılma noktasına taşıyarak yeni bir oluşum içine girmiştir. Yani aslında kurulan işletme ikinci tecrübedir. Kurucular baba ve 4 oğlu ile işe başlamış zamanla çocuklar, yiğenler ve akrabalar işe dahil olmuştur. Kısıtlı sermaye ile işe başlayan işletme ilk yıllarında kısıtlı yaptığı üretim ile daha çok üretme kabiliyetini geliştirmiş, başka markaların ürünlerini özellikle Anadolu’da satarak sermayesini büyütme çabasına girmiştir. Burada elde ettikleri başarı sonraki yıllardaki üretimlerinin itici gücü olmuştur. Aile üyeleri, sattıkları ürünlerin zamanla Anadolu’da marka olduğunu görmüş, kurdukları samimi ve güvene dayalı müşteri ilişkileri ile kendi müşteri portföylerini oluştururken, kendi ürünlerini nasıl marka olarak piyasada tutunduracakları bilgisini edinmişlerdir. Bu noktada bir yol ayrımına girmiş sadece kendi ürünlerini satma kararı alarak yollarına devam etmişlerdir. Yaklaşık 10-15 yıl iç piyasada ürün üreterek satmışlar, sermayelerini tutumlu olarak değerlendirip makine yatırımı ile ürün kalitesi ve miktarını arttırmayı hedeflemişlerdir. Özellikle ülkemizin 4 yılda bir yaşadığı ekonomik krizlerde güvenilir finans yönetimi, çalışanları ile kurdukları özveriye dayalı bağ, tedarikçileri ve bankalardaki olumlu kredibiliteleri, müşterilerinde yarattıkları olumlu marka bilinci ile kazanan işletme olarak çıkmış, tehditleri fırsata çevirmeyi başarmışlardır. Üyesi olunan aile işletmesinin literatürde incelendiğinin aksine bir önemli yeteneği de sektöründeki benzer firmalar ve kendilerine tedarikçi olarak seçtikleri destek firmalar ile kurdukları bilgi paylaşımına dayalı, açık ilişkilerdir. O kadar ki, 2001 krizi sırasında yurt dışına ürün yetiştirme sıkıntısı çeken bir rakip firma kendilerinden yardım istemiş, fason olarak yaptıkları bu üretim ihracat ve döviz akışının ilk adımı olmuş, gelen döviz ile yeni makine yatırımları hızlanmıştır. Ailenin literatüre ters güçlü bir diğer özelliği, sürekli öğrenme yeteneklerini kaybetmemeleri, bilgi sahibi olduğunu düşündükleri insanların fikrine her zaman danışmaları ve eğitim yolu ile olmasa da eğitilmiş insanların tavsiyelerini her zaman kararlarına dahil etmeleridir. İşletme ve kendi çevrelerinde her dönem işinin ehli,

akademisyen ya da bilirkişiler bulundurmuş, iş fikirlerini bir de bu boyuttan değerlendirilmesini istemişlerdir. Devam eden makine yatırımları iş ve ihracat hadlerini zaman içerisinde kademe kademe arttırmıştır. Burada faaliyet yapılan bina makine parkuruna yetmedikçe bina değiştirilmiş, genel giderler mütevazî tutularak öz sermaye güçlendirilmeye devam edilmiştir. Üretim haddi arttıkça personel arttırılmış, genellikle yakın çevre ve köylülerinden oluşan işçileri ile derin ve güçlü bir bağ kurulmuş, iş işin başında birlikte yapılarak öğrenilmiştir. Beyaz yaka personel alımı mali-idari işlerdeki çok elzem ihtiyaçlar ve müşterilerin kalite beklentilerine uygun iş yapabileceğini düşündükleri teknik personelin işletmeye dahil edilmesi ile devam etmiştir. Özetle aile işletmesi halen baba kurucu ve 4 oğlunun kumanda edebileceği, kontrol edilebilir, doğal piyasası ile uyumlu noktadadır. Bu noktada işletme yaklaşık 25-30. Yılına gelmiş, belli bir sermaye birikimi oluşmuş, üretim bandı çeşidi, ürün gamı, müşteri portföyü oturmuş sıra üretim hacmini nihai olarak arttırmaya gelmiştir. Zaman içerisinde üretim artışı makine parkuru genişlemesi nedeni ile yaşanan sayısız taşınmalar işletmeye değişiklikler konusunda tecrübe kazandırmıştır. Bununla birlikte, babanın liderliğinde 4 kardeş genel yönetim, mali işler, üretim ve satış konularında doğal yeteneklerinin de katkısı ile uzmanlaşmış ve birbirleri ile uyum içerisinde kendi ekiplerini oluşturup işleri yürütür hale gelmişlerdir. Burada önemli bir başarı söz konusudur. Literatür bilgisi açıklanırken aile işletmelerindeki en büyük sorun birbiri ile uyumlu ana işletme fonksiyonlarında görev alacak aile üyesi yöneticiler çıkartma sorunu olarak bildirilirken örmek işletme bu konuda oldukça iyidir. İşletme bu noktada artık kalıcı bir bina ve kurum kimliği ile bütünleşecek bir yapı oluşturmanın gerekliliğine karar verir ve araştırmalara başlamıştır. Yine literatürün aksine aile, hem öz değerlendirmesini hem de dışsal değerlendirmesini dönemsel olarak yapmakta, gelecek kararlarını ortak akıl ile vermektedir. Yerleşik bir bina, kurucu babanın işlerden çekilmesi gerekliliği, 4 ana fonksiyonu yerine getiren aile üyesi yöneticilerin ikinci nesle işi zaman içinde devretmesinin gerektiği düşüncesi önceleri adını koyamamakla birlikte bir eksiklik hissetmelerine neden olmuştur. Bu noktada yolları aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunda Türkiye’de ciddi çalışmalar yapmış, alanında söz sahibi, yayınları olan doktor ünvanlı (kendisinden onay alınmadığı için çalışmada adı verilmeyecektir) bir Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İnsan Kaynakları danışmanı ile kesişmiş, işletmenin geçmişteki trendinden farklı olarak daha hızlı bir adım ile büyümeye karar verdiği noktada insan kaynağı yapılanmasına ailenin kendisinden başlama gereği kendilerine bildirilmiştir. Bina projesi devam ederken, bir yandan İstanbul ilinde bulunan işletmenin üretimi Tekirdağ iline taşınmış, mali işler, satış, satınalma, depo ve sevkiyat ve genel yönetim birimleri İstanbul yerleşkesinde görevine

devam etmiştir. Bu ayrılık 2 yıl, İstanbul yerleşkesinin tamamen Tekirdağ iline taşınması ve İstanbul ofisin kapatılması işi 1-1,5 yıl gibi bir zaman diliminde düzenli ve planlı bir şekilde yapılmıştır. 1 yıl süre ile ailenin işletme içinde görev alan bireylerine hane halkı da dahil edilerek ilişkilerin, hak ve yükümlülüklerin düzenlenmesi, aile anayasasının hazırlanması, rollerin belirlenmesi gibi konularda çalışılmıştır. 1 yılın sonunda genel esaslarda netlik kazanılması ile İnsan Kaynakları Yönetimi biriminin kurulması konusunda çalışma başlatılmıştır. Bu noktadan sonra danışman eşliğinde yukarıda tepe yönetim kendi iç yapılanmasını, aşağıda İnsan Kaynakları Yönetimi birimi operasyonel yapılanmasını yürütmüştür. Çalışmanın yapılan çalışmanın operasyonel süreçlerini teknik detaylara girmeden sonuçları üzerinden açıklayacaktır. Keza üst yönetim boyutunda yapılan çalışmalar mahremiyet nedeni ile operasyona ilişkin teknik konular başka bir çalışmanın konusunu oluşturacak kadar detay içermesi nedeni ile burada açıklanmayacaktır.

5.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin İşletme İçin Projelendirilmesi

1-2 ay süre ile işletme gözlenmiş, işletme bölüm yöneticileri ve üst yönetim ile görüşülmüş, insan kaynakları departmanı doküman ve arşivleri incelenmiş, Kalite Yönetim Sistemlerine dahil edilmiş, doküman ve uygulamalar gözden geçirilmiştir. Bu noktada aile şirketinde göreve yeni getirilmiş bir departman yöneticisi bulunmaktadır ve bilgi edinme ve dönüştürülen bilgiyi paydaşlara kabul ettirebilme yönünde ciddi çatışmalar ve direnç ile karşılaşmıştır. Ama bunun yanında işletmeye yabancı bir analizci olarak aileleştirilmeden önce gözlem ve araştırma yapma şansı kazanılmıştır ki kıymetli bir durumdur.

Yapılan analiz ve değerlendirme sonunda sırası ile önem ve kurgu sırasına göre işletme içerisinde aşağıdaki fonksiyonlarda çalışılması önerilmiştir. Burada işverenlerin her fikri dinleme ve ilgi gösterme, her birim ve hatta kişiye söz hakkı ve deneme şansı tanınması güven ve sabrı göstermesinin katkısı çalışmalar açısından oldukça değerli olduğu ilgili yöneticiler tarafından bildirilmiştir.

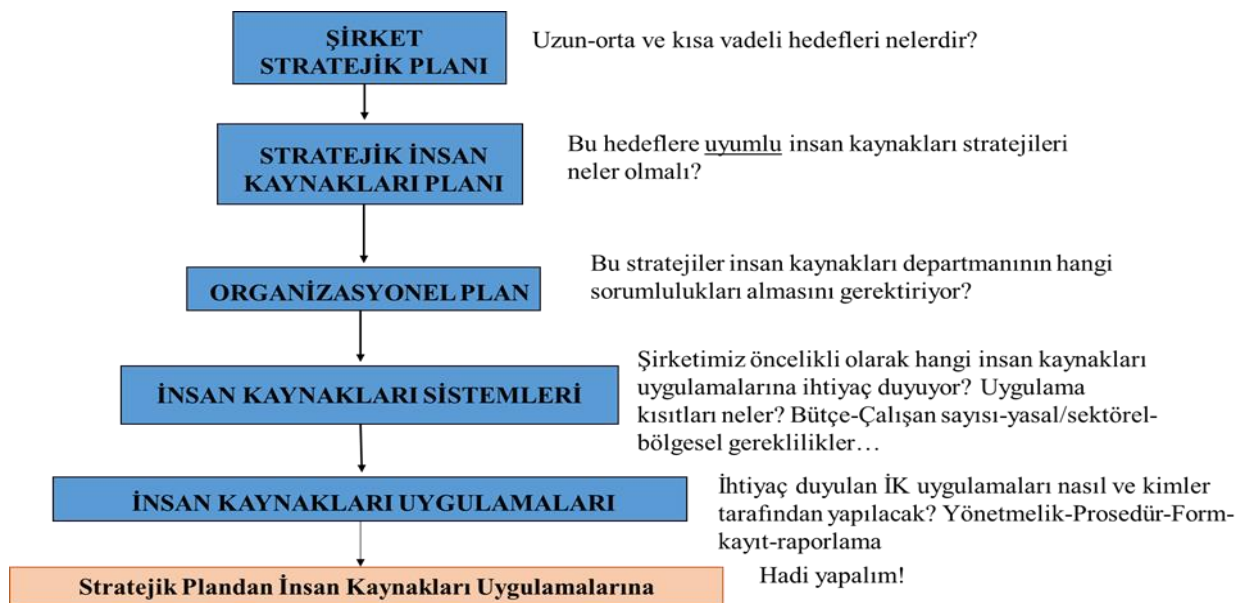
Yapılan çalışma Toplam Kalite Yönetim sisteminin süreç mantığında çalışma gayreti ile yürütülmüştür. Çalışma mantığı özetle açıklamak için kalite sistemi içerisindeki kaplumbağa diyagramından biraz bahsetmek gerekir.

Şekil 2. Kaplumbağa Diyagramı

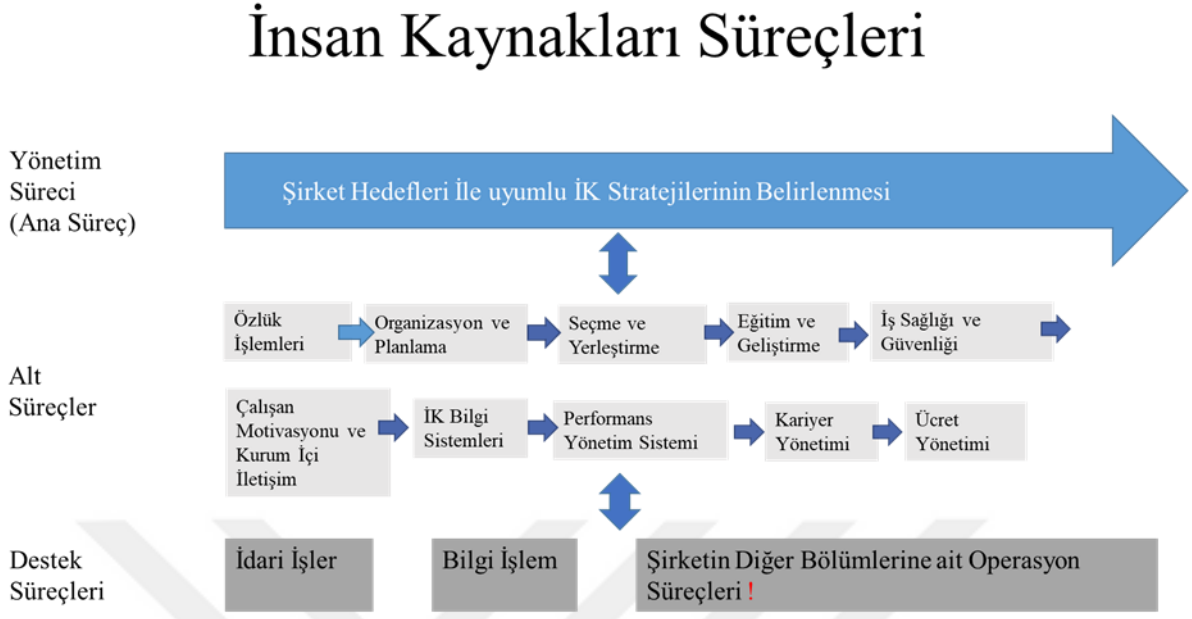


Süreç çalışmanın daha önceki bölümlerinde aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde yinelenen, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi olarak tanımlanmıştır. Yukarıda kaplumbağa diyagramı olarak bilinen şekil, bir sürecin içerisindeki unsurları ve neleri kapsadığını açıklamaktadır. Yapılan çalışmalarda süreç mantığı ile çalışılmış, sürece ilişkin ana göstergeler iş sahipleri ile birlikte analiz edilerek dokümanite edilmiş, tüm işletme içinde duyurulmuş, gerekli eğitimler verilmiş, uygulama konusunda İK departmanı olarak öncü ve örnek olunmuş, süreç takip edilmiş, gerekli durumlarda değişiklikler yapılarak revizyonlara gidilmiştir. İşletme süreçleri yukarıdaki mantıkla tepeden en alt sürece kadar yönetim süreçleri, ana süreçler ve destek süreçleri olarak tanımlanmış, şirket stratejik iş planına bağlı İnsan Kaynakları süreci kendi alt süreçlerine aşağıdaki şekilde ayrılmıştır.

Şekil 3. Şirket İnsan Kaynakları Stratejisinden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş



Şekil 4. Örnek Şirkete Ait İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Süreçleri



5.3.2. Özlük İşleri

İnsan kaynakları birimi her ne kadar işletme içi bir birim olarak görülse de, işletme içinde ve işletme adına; işçi ile işveren, işçi ile işçi, işçi ile devlet, devlet ile işveren gibi çeşitli varyasyonlarda kurulabilen iş ve ilişkileri planlama, organize etme, uygulama, kaydetme, raporlama, iletişim kanalı oluşturma, hak takibi ve hesabı yapma gibi sorumlulukları içinde barındırmaktadır. Burada en önemli belirleyici unsur, yasalar ve gereklilikleridir.

İnsan Kaynakları Yönetimi biriminin işletme içinde yaptığı çalışmalar, 4857 sayılı İş Kanunu, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 2872 sayılı Çevre Kanunu, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6356 Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu gibi kanunlar ve bu kanunlara ait uygulamalar ve yürürlükte olan kararnamelemler doğrultusunda şekillenmesi devlet eli ile belirlenmiştir. İşletme faaliyeti kapsamında sorumlu olunan yürürlükteki yasa-mevzuat – yönetmelik belirlenerek yeniden incelenmiş, eksikler ve var olan uygulamalar gözden geçirilmiştir. Geçmişte işletme içerisinde uygulama esaslarını belirlemek için kullanılan sözleşme, yönetmelik, prosedür, form ve listeler kontrol edilmiş, gerekli güncellemeler yapılmış ve ilgili bilgi sistemi üzerindeki kayıtları, fiziki dosyalar ve resmi kurumlardaki güncellemeleri yapılmıştır. İlerleyen süreçte yapılması gereken takip, kontrol ve kayıt işlemlerine bir standart getirilmiş, tüm ilgiler konu hakkında bilgilendirilmiş, kayıtlar tutulmuş, dönem

sonlarında ve başlarında raporlanarak ölçüm haline dönüştürülmüş ve üst yönetim, birim yöneticileri ve resmi kurumlar için anlık, ulaşılabilir, standart ve kesin bilgi birikimi oluşması sağlanmıştır. Özlük işlemleri tüm diğer konular kadar önemli ve gerekli olmasının yanında bağlayıcılığı tüm taraflar için yüksek, ciddiye alınması gereken bir konudur. Burada devlet ve kurumları sorgulayıcı, ceza koyucu olduğu gibi, doğru yapılan teşvik takibi ile işletmeye gelir kazandırıcı olarak da dönebilmektedir. 01.01.2018-01.01.2019 döneminde İK biriminin personel giderleri üzerinden yaptığı teşvik takibi ile kazancı 1.200.000 T.L. civarını bulmuştur. Bu rakam işverenin yaklaşık bir aylık toplam personel giderine denk gelmektedir. Ve ciddi bir kazançtır. Bunun yanında yapılan uygulamaların tüm mevzuata uygun olması nedeni ile işletme herhangi bir ceza ya da tazminat ödemek durumunda kalmamıştır ki durum genel yönetim giderlerindeki tasarruf olarak algılanabilir. İşgörenlerin firma ile paylaştıkları tüm bilgilerin güvenle saklandığı, ücret, mesai, kıdem, ihbar, yıllık izin, çalışma süreleri, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda tüm gerekliliklerin takip edildiği ve haklarının yasalarda uygun görüldüğü gibi korunduğu konusunda güvende hissetmeleri yapılan uygulama ve resmi takip ile ispatlanmıştır. Burada tüm çalışma yapılırken eski verilerin eksik olması, yapılan işlemlerin işe başlangıçtan işten ayrılana kadarki tüm süreci kapsamaması, konunun uzmanı olmayan kişilerle bilgi paylaşma gerekliliği, geçmişte imza/onay gibi gereksiz görülen evrak trafiğinin işin içine dahil edilmesinin yarattığı sıkıntılar işgörenler tarafından tepki ile karşılanması süreçteki darboğazlar olarak bildirilmiştir. Sürece ait darboğazlar; geliştirilen ikili ilişkiler, eğitim, uygulamaların tüm taraflar arasında şeffaflık ve adaleti sağlamak amaçlı yapıldığının ısrarla bildirilmesi, geçmişte eksik yapılan işlemler nedeni ile hak kaybına uğrayan personellerin eksikliklerinin kontrol edilerek kendilerine doğruları ile bildirilmesi sonrasında güven ve işbirliğine dönüşmüştür. Tüm birim çalışan ve yöneticileri hatta firma sahipleri ve firma sahiplerinin işveren konumundaki diğer işbirlikçileri kurulan departmana bu konuda bilgi danışmak şeklinde çalışmaları ödüllendirdikleri görülmektedir. Bu sürecin tamamlanması 1 yıl, oturması takriben 3 yıllık bir süre almıştır. İşletmenin içinde bulunduğu koşullar süreci etkilemiş, öğretici gücünü arttırmıştır. Şöyle ki İstanbul ilinden Tekirdağ iline taşınan işletmedeki tüm personellerin özlük hakları ile ilgili gerekli devir işlemleri takip edilmiş, sancılı süreç tarafların gerginliklerini çözüme ulaştırarak sorunsuz ve kayıpsız bir şekilde tamamlanmıştır.

5.3.3. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik Fonksiyonu

Bugün tüm işletme çalışanların beyaz yaka ve mavi yaka olmak üzere, iş ve işletme içerisinde sağlık ve güvenlik ile ilgili sorunları İKY tarafından ilgili yasa –mevzuat ve iş gerekleri doğrultusunda çözülmeye çalışılır. Çalışma ortamının iş güvenliği ilkeleri doğrultusunda düzenlenmesi hem hukuksal bir zorunluluk hem de iş etiği açısından yerine getirilmesi gerekli uygulamalardır.

Burada işletmenin yapması gerekenler ve işletme içerisinde kurması gereken örgütlenme esasları yasa ve yönetmelikler ile belirlenmiştir. Yapılacak işlemler zor olamamakla birlikte işletme içerisinde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin sistemi kurmak ve yürütmek, bilgi, bütçe, işbirliği ve süreklilik gerektirmektedir. Başlangıç noktasında işletmenin yasa gereklerine ilişkin uzman kadrosu, iş yapış şekilleri, resmi bildirimleri ve doküman ve uygulama alt yapısı oldukça eksik olarak tespit edilmiştir. Burada ilk yapılan İşyeri Hekimi ve İş güvenliği Uzmanı kadrosunu iş gereklilikleri doğrultusunda istihdam etmek, yasal bildirimleri yapmak olmuştur. Sonrasında doküman ve uygulama alt yapısı tamamlanmış, hazırlanması gereken İSG dokümanları hazırlanmış, kayıtları tutulmuş, işe giriş muayeneleri, iş kazası takibi, iş başı ve dönemsel iş güvenliği eğitimleri, rutin sağlık kontrolleri, işe giriş tetkikleri, zorunlu ekipler ve eğitimleri mevzuata uygun süre ve şekillerde işletme süreçlerine dahil edilmiştir. Ancak burada sorunun büyük bir kısmı çalışma alanı olan üretimin tesisin yeni olması ve makine parkur kuruluşu sürecinin halen devam etmesi nedeni ile sürekli olan değişikliklerle iş güvenliği önlemlerinin alınmasında gecikilmesi ya da takipsizlik nedeni ile bazı işlerin gözden kaçması gibi sorunlar olmuştur. Bunun yanında asıl işini işi yapmak olan işgörenler işi güvenle yapmak konusundaki gereklilikleri gereksiz görmüş, eğitime katılmak, talimatlara uymak, donanımları kullanmak, riskli durumlardan kaçınmak gibi önlemlerin alınmasına katılımda direnmişlerdir. Yine asıl işini yönetmek ve departmanlarının sevki olarak gören birim yöneticileri bu sürecin işletme içerisindeki tek takipçisi ve sahibinin İK birimi olduğunu düşünüp hazırlanması gereken doküman, yapılması gereken fiziki düzenleme ve organize edilmesi gereken eğitimlere katılımı destekleme konusunda direnç göstermişlerdir. Diğer tüm süreçlerde açıklandığı üzere, ısrar ve sabırla departman sahip ve çalışanları takip edilmiş, gerekli durumlarda, raporlama, bilgi paylaşımı, eğitim, toplantı ve benzeri uygulamalar ile sürece dahil edilmeleri sağlanmıştır. Ne yazık ki sürecin katılımcısı tüm işletme çalışanları, sürecin kapsadığı fiziki alan tüm işletme olduğu için süreç olması gerekenin üzerinde bir sürede ancak düzene girmiş bu 3,5 yıl gibi bir zaman almıştır.

5.3.4. Organizasyonel Düzenleme ve İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonu

İşletmeler için organizasyonel düzenleme ve insan kaynakları planlaması dönem dönem belirli veriler ile takip edilmesi ve yeniden planlanarak işleme alınması gereken iki konudur. Ancak Türkiye’deki birçok işletme ve dahi aile işletmeleri gündeme gelecek kadar büyük bir değişiklik olması durumunda bu süreci gündeme alma, sonrasında da rafa kaldırma eğilimindedir. Benzer bir durum örnek aile işletmesinde de yaşanmıştır. Büyük bir dönüşüm olan il değiştirerek tesisi taşıma ve üretim hacmindeki artış beklentisi artan makine parkuru ile de birleşince mavi yaka personel artışı, beyaz yaka kadroların görev düzenlemesi ve eksikliklerinin giderilmesi sorunlarını gündeme getirmiştir. Burada yapılan çalışmalar yine süreç mantığı ile düzenlenmiş, işletmeye ait yönetim süreçleri, ana süreçler, destek süreçler belirlenmiştir. Hangi süreçleri kaç kişilik kadrolarla idame ettirilebileceği işletme içerisinde araştırılıp belirlenmiştir. Burada yeni doküman çalışması yapılırken İKY danışmanı ile eş zamanlı çalışılmış, organizasyona ait tüm şemalar ve görev tanımları gözden geçirilerek yeniden oluşturulmuş, birimlere bilgisi verilmiştir. Görev tanımları oluşturulurken iş analizi yapılarak tariflerin mevcut iş süreçlerini yansıtmaya sağlanmaya çalışılmıştır. Sonrasında belirlenen eksik kadrolar işe alım yöntemi ile tamamlanmaya çalışılmıştır. Buradaki çalışmaların bir diğer boyutu aile üyelerinin organizasyondaki unvan ve görev dağılımlarının belirlenmesi, aile anayasasının hazırlanması, yönetim kurulu toplantılarının yapılması, kurucu babanın yetki ve haklarını oğullarına devretmesi, aileden olup şirkette çalışmayan çocukların işletme içinde görevlendirilmesi gibi konular olmuştur. Tüm bu çalışmalar bir İKY danışmanı ile gerçekleştirilmiştir. İKY danışmanı aile üyeleri için bu çalışmayı yürütürken aileden olmayan, işletme içinden yetişmiş ya da yeni dahil olmuş yöneticiler için kişilik analizi uygulaması yapmış, yöneticileri görev-yetenek-eğitim-kıdem durumlarına göre gelecek planlarına dahil edilebilecekleri noktaları üst yönetim ile paylaşmıştır. Bunun yanında yapılan uygulamalar ile ilgili danışman ile birlikte şirket içinde tüm çalışanlarla zaman zaman motivasyon toplantıları yapılmış, bilgi paylaşımına devam edilmiştir. Yapılan çalışma üst yönetimin iş akışında ciddi düzenleme olmasını sağlamış, tepe yönetimin iş paylaşımı netleşmiştir. Ancak alt kadroda yapılan çalışmalar organizasyonel büyümenin sağlıklı bir şekilde tamamlanması ve organizasyon eksikliklerinin tamamlanması boyutunda kalmıştır. Her ne kadar iş ve iş aileleri işletme içinde net, bölüm yöneticileri ve astları şemalar ile belli iş hiyerarşisi herkesin bilgisi dahilinde olsa da aile şirketleri açıklanırken bahsettiğimiz biçimsel olmayan yönetim şekli ve kumanda yönetim devam etmekte, eski yönetim ve kontrol alışkanlıkları terkedilmemektedir. Bu durum işlerin uzamasına, bazı

işlerin ortada kalmasına, işi kimsenin sahiplenmemesine ya da birimler arası çatışmalara neden olmaktadır. Bu problemin kısa vadede çözülmesi beklenmemekle birlikte işlerde verimliliğe olumsuz etki dışında ciddi bir sorun yaratacak boyutta değildir.

5.3.5. İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonu

İşe alım ve yerleştirme fonksiyonu organizasyon insan kaynakları planlaması çalışmalarından sonra, işe giriş doküman listesinin oluşturulması, işe alım prosedürü ve işe alım sürecinin birimlere bildirilmesi ile yeniden kurgulanmıştır. İşe alım süreci personel talebinin insan kaynakları birimine bildirilmesi ile olur. İK birimi pozisyonun durumuna göre ilgili mecralarda ilan hazırlığı yaparak bölüm yöneticisi onayına sunar. Onaylanan ilana başvuran adaylar ilk elemelerde İK'dan geçer ve bölüm yöneticileri ile paylaşılır. Elden ya da mail yolu ile diğer çalışanlara gelen tüm başvurular İK departmanında toplanır. Ön elemeyi geçenler. Onaylanan adaylar görüşmeye davet edilerek departman yöneticisi ile görüştürülür. Son görüşmeyi İK yöneticisi yaparak gerekli işe alım işlemlerini kendilerine anlatır ve işe alım süreci özlük dosyasının hazırlanarak İK departmanına teslim edilmesi ile son bulur. Burada aile şirketi olmaktan dolayı alımların bir kısmı direk ve referansa istinaden yapılabilmektedir. Bu şekilde yapılan işe alımlar da bile İK yöneticisinin fikri alınır, süreç İK üzerinden yürütülür. Bu süreci oturtmak karşılıklı anlayış ve özveri ile olmuştur. Her İK yöneticisi, esnek ve bulunduğu ekosistemin barm telini bilecek kadar çeşitli ve derin ilişkiler geliştirmeli, aile şirketi İK yöneticisi her departmanı, yaptığı işleri ve çalışan ekibi en az o departmanın yöneticisi kadar tanımalı, o departmanın yöneticisinin beklenti ve çıkarlarını tepe yönetimin istekleri ile uyumlaştıracak iletişimi sağlayarak aday seçimine destek olmalıdır. Unutulmamalıdır ki her departmanın kendi ekibini seçme hakkı, her işverenin işe uygun aday alma hakkı vardır. Örnek işletmede ilk 1 yıl işe alım sürecini oturtmak oldukça zor olduğu bildirilmiştir. İnsan Kaynakları biriminin işini ciddiye alarak yapması, genel kontroller (referans, sabıka, bilgi kontrolü), şirketin 3. taraflara iyi sunumu ve beklentilerin tespit edilip karşı tarafa doğru aktarılması konusundaki kazandığı güven, üst yönetim ve birim yöneticilerine iletişim gücü ve takip ile kanıtlanmıştır. Birim, işe alım ve yerleştirme söz sahibi olmuştur. Bu noktada özellikle İK Yöneticisi ve çalışanları için özellikle de aile şirketlerinde çalışıyorlar ise, işlerinin sadece kendi operasyonları ve kendileri ile ilgili olmadığını hep birilerine hizmet ettiklerini ve birilerinin yükünü aldıkları sürece hak ettikleri saygı ve değeri görececeklerini belirtmek gerekir. Burada bir sevgi, özveri ve ekstra çalışma vardır. Ve süreklilik arz ettiğinde başarıyı getirecektir.

5.3.6. Motivasyon Yönetimi

Kurumların özellikle son yıllarda değer kaybeden, tüm ilişkilerin sanal ortamlarda sadece birkaç saatte tüketilmesi ya da bitip başlaması noktasına taşındığı günümüzde aile şirketleri yıllarca biriktirdiği aile kültürü ile şirket içerisinde yarattıkları yapıştırıcı güç sayesinde kesinlikle avantajlı durumdadır. Tabii ki kriz ve belirsizlik dönemlerindeki aşırı stres de kurucu ve kurucu ortaklar tarafından işletmenin bir parçası olan işgörenlere yansıtılabilmektedir. Bu ayrıma dikkat etmek gerekir. Burada işletmede departman kurulduğu sırada taşınma, hızlı büyüme, büyüme ve yer değişikliği ile iş süreçlerinde farklılaşma olması, fabrika ortamına geçme ve sanayi bölgesinde konuşlanmanın getirdiği ilave yaptırımlar işletme içinde stres seviyesinin yükselmesine neden olmuştur. Yapılan yatırımın geri dönüş beklentisi, elde edilen kar hadlerini beklentinin altında bırakmış, üretme baskısı dolayısı ile mesailer artmıştır. Burada büyüme ve değişime ayak uydurmak istemeyen bir eski çalışan kitlesi ve büyüme ile işletmeye katılan ve tutunmak için sürekli işe alınan ve türlü sebepler ile uyum sağlayamayıp işten ayrılarak değişken bir yeni çalışan kitlesi karşı karşıya kalmıştır. Bu gibi durumlarda motivasyon yönetimi çok daha fazla önem kazanmaktadır. Burada kişiler arası uygulanan iletişim yöntemleri tüm şirket geneline yayılmaya çalışılmıştır. İnsan Kaynakları departmanının işgörenlere temas etmek için birçok aracı vardır. Bir aracı sadece bir amaç için kullanıp dosyalara ya da gönderilmişler kutusuna saklamak ya da izin alan bir personel ile izin işlemleri sırasında yakalanan iletişim şansının sadece kağıt onayı için kullanılması israf olacaktır. Bu mantık ile İK departmanı ilk olarak kendi içindeki yapılanmasını güçlendirmiştir. Kendi ekibi ile iyi ilişkiler geliştirerek diğer departmanlara örnek olma, başta üst yönetim olmak üzere her çalışana biz sizin için varız, işinizi mutlu ve güvende yapmanız için geriye kalan diğer düzenlemeleri yapıyoruz mesajı sürekli ve farklı kanallardan iletilmiştir. Aslında aile şirketlerinde kurucu ortak ve kurucu lider baba kavramı ile örneklendirilir ise İnsan Kaynakları birimi anneye benzetilebilir. Özellikle gözlemlerimiz göstermiştir ki, kurucu ailenin aile mayasını almadan, aradaki iletişimi tabiri yerinde ise anne özverisi ve adanmışlık ile sağlanacağı garantisi işgörene verilmeden insandan sorumlu orta kademe yöneticinin kabul görmesi ve insana ait motivasyon üzerinde söz sahibi olması mümkün olmayacaktır. Burada başarı, sürekli aynı güvenilir ve öngörü sahibi duruşu sergilemek ile mümkündür. Bu noktada, kurumsal ve sistemsal düzeydeki test, anket, form, prosedür, işe alım süreci, eğitim süreci, idari işler süreçleri (yemek, temizlik, çevre, servis, güvenlik) tüm yönetim ve çalışanlar ile iletişim ve ilişki geliştirme aracı olarak kullanılmış tüm işletme çalışanlarına zaman zaman temas

edilerek özel beklenti ve belirleyici karakteristik özellikleri öğrenildiği tespit edilmiştir. Tanımak ve bu tanıma sürecini sürekli tekrarlamak önemlidir. Bu yöntem ile işletmeye ait kurallar ve düzenlemeler sürekli gözden geçirilmiş ve değişiklikler toplantılar, yerinde ziyaretler, beklentilerin yapıldığına ya da neden yapılamayacağına dair kişiye özel geri bildirimler, çatışma yaşanan asıl sorunlar için yeni kurallar belirleyerek çatışmaları azaltmıştır. Toplu olarak yaşayan insan kitlelerini güvende hissettirmenin en başarılı yolu; başı, sonu, ilgilisi ve yetkilisi belli rutinler oluşturmak, asgari düzeyde gerekli, barınma, güvende hissetme, işini bilme, bildiği işi yapmak için gerekli araçları temin etme, yemek, termal konfor ve ücret garantisi duygularını sürekli ve yeterli bir performans ile desteklemektir. İşletme içerisindeki bu uygulamalar sürekli olarak memnuniyet derecesi ölçülerek kontrol edilmektedir. Her zaman işin bir adım önünde olmalı, özel gün, kutlama dönemi, bayram, tatil rutinleri oluşturmalı çalışanların aidiyet duygularını beslerken işverenin insani duygularının körelmemesi o iletişimin devam etmesi için çaba gösterilmelidir. Örnek alınan işletmede; firma kurucuları ile yine iş odaklı olmak üzere, firmaya gelen misafirler ağırlanırken, bir toplantıya ev sahipliği yapılırken anlatılan özel anekdotlar, kuruma ait hatıralar, zaman zaman yapılan sohbetler ile öğrenilenler bir hafıza oluşturmuş, bu bilgiler ışığında düzenlemeler yapılmış, gerekli ise dokümanite edilerek güvence altına alınmış ve yönetim onayına sunulduktan sonra uygulamaya alınmıştır. Birkaç örnek vermek gerekir ise, şirket belli koşullar için evlilik, doğum, ölüm, sağlık belli kıdemdeki çalışanına faizsiz borç vermektedir. Anadolu ile yakın ilişkiler kuran şirket; çalışanların, tedarikçi ve müşterilerin, doğum, ölüm, evlilik, sağlık gibi durumlarında yanlarında olup, altın adetini yaşatmaya devam ettirmektedirler. İşletme içinde bu uygulama çalışanlar için İKY tarafından takip edilmektedir. Her ay doğum günleri büyük bir pasta ile kutlanıp fotoğraflar yayımlanarak panoya asılmakta, yeni doğan bebekler, evlilikler duyurulmakta, davetlere icabet edilmektedir. Acılar, sevinçler paylaşılmakta ve şirket içi mecralarda yayımlanmaktadır. Üst yönetim adına İKY tarafından yapılan kutlama ve destek mutlaka üst yönetimle paylaşılmakta, duygular arasında köprü sağlanmaktadır. Özel günlerde şirket içerisinde ve şirketi tanıtan mecralarda hazırlanan şirket duygusundan parçalar taşıyan mesajlar kullanılmakta, kurum kimliğine ait görsel, kıyafet, ufak eşyalar şirket geneline yayılmaktadır. Tüm çalışanların ferdi kaza sigortaları yapılmakta iş kazası olsun olmasın işyerinde geçirdikleri bir rahatsızlık mutlaka özel sağlık kurumlarında refakat ile giderilmektedir. Hepsinden önemlisi şirketin yıl dönümü büyük bir kutlama programı ile kutlanmakta, kıdemi artan personele ödülleri verilmektedir. Kültürümüze ait aşure, kurban gibi uygulamalar şirket içerisinde şirket personelleri aracılığı ile yapılmakta ve aile sıcaklığı

ile tüm çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Özetle aile işletmelerinde motivasyonu yönetmek; sahip olunan imkanlar dahilinde üst yönetim, aile ve çalışanlar arasındaki duygu ve ihtiyaç bağını sürekli takip edip, tarafsız bir şekilde sevgi ile planlamak ve yine aynı özen ve güler yüz ile uygulamaktan geçmektedir. Burada İK yöneticisinin aile ve üst yönetime danışman, alt kadro ve çalışanlara liderlik etmesi ve bu şekilde kabul görmesi önemlidir. Aksi durumda aile üyeleri ve çalışanlar yöneticiyi kabullenmeyecek, yaptığı uygulamalar ne kadar iyi olursa olsun aynı olumlu takdir ve sonucu vermeyecektir. İşveren işlerin istediği gibi yapıldığından emin olmak, işgören ihtiyaç ve beklentilerinin imkanlar dahilinde en iyi şekilde karşılanması için gereken çabanın gösterildiğini bilmek istemektedir. Buradaki anahtar kelimeler adalet ve dengedir. Her iki kurum arasında İKY tarafından adalet ve dengenin kurulması çok önemlidir.

5.3.7. İş ve İşgören Değerleme Fonksiyonu

Aile şirketlerine ait literatür açıklaması yapılırken en büyük sorunlardan biri işlerin ve işgörenlerin değerlerinin bir sistem dahilinde ölçülmesi ve sistemsel sürekli bir bilgi oluşturularak bu bilginin, eğitim, ücret, işe alım, atama gibi iş adımları için girdi olarak kullanılmasının sağlanmasının mümkün olmadığından bahsedilmiştir. Burada aile şirketlerinde kararların duygusal verilmesi, patron kimliğindeki yöneticilerin tek adam olarak kontrol ve karar güçlerini kullanmak istedikleri bildirilmiştir. Belirtmek gerekir ki örnek alınan aile işletmesi özellikle mali veriler konusunda kayıt ve raporlama yapmakta, gelecek kararlarını vermektedir. Örnek alınan aile işletmesinde işler sınıflandırılmış, tanımlanmış, iş aileleri ve görevlere ait genel ölçüm sistemi tariflenerek 2. Yılın sonunda uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar yılda bir kez uygulanan ücret artışı planlarına dahil edilmiştir. İlginçtir ki yapılan çalışmada sadece deneme amaçlı yapılan ve uygulanan performans değerlendirme puanları ile yönetici gözlemi ile verilen zam artış oranları büyük ölçüde tutarlıdır. Ancak; performans değerlendirme sistemlerinin tam ve güvenilir işlemesi, şirket tepe hedeflerinin rakamlar ile ifade edilebilir hale getirilip alt süreçlere dağıtılması ve tüm örgütün iş ve işlemleri rakamsal ifade edip zamanında doğru göstergeler ile ölçmesi ve bu sistemin bir bilgi sistemi üzerinde güvenilir ve gizli bir şekilde işletilmesi gereklidir. Basit uygulamalar her zaman her durum için işinin ehli, iyi analiz ve doküman kabiliyeti olan sorunları matematiksel ifadelere dönüştürebilen yöneticiler tarafından uygulanabilir. Sistemin işletmenin finansal karlılığına destek, beşeri sermayesine gösterge niteliği göstermesi için başta tepe yönetim olmak üzere işletme içinde hedefler ile yönetim sistemi

alışmaları yapılmalıdır. Bunun yanında işletme iş adımları rakamsal göstergeler ile anlık olarak bilgi sistemleri üzerinde işler hale getirilmelidir. Araştırmanın yapıldığı dönemde işletme gelecek planlarında bu uygulamalar henüz bulunmamaktadır.

5.3.8. Ücret Yönetimi Fonksiyonu

Çalışmanın ilk bölümlerinde ücret yönetimi fonksiyonu ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Örnek alınan işletmede ücretler kendiliğinden kıdeme bağılı olarak gelişmekte, her yıl piyasa koşulları üzerinden belli artış oranı ile yönetici görüşüne de pay bırakacak şekilde oranlanarak işleme alınmaktadır. Çalışmanın başlarında tüm departmanlar kendi ücret artışlarını belirlenen bir yüzde üzerinden verip, bazı özel kişilere performanslarından dolayı afaki artışlar uygulandığı tespit edilmiştir. Çalışmanın başından beri belirtildiği üzere İK departmanı çalışmaları projelendirilirken ve yönetim desteği istenirken üzerinde en çok durulan iki konu standartlaştırma ve adalettir. Kurucu aile bu konuda ilgili İK yöneticisine destek vermiş, kendi aralarında da uygulamak koşulu ile ortak kuralların belirlenmesinde fikirlerini beyan edip son alınan kararların kural olarak uygulanması şansını her koşul ve şartta desteklemişlerdir. Burada tekrar hatırlatılmasında fayda görülen konu, yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmak, işi kurgulayıp uygulayacak ve öğretecek düzeyde motivasyon ve hakimiyet sağlamak gerekliliğidir. Bu durumda uygulama meyve verdiğinde yönetim karmaşadan kurtulup önceleri çatışma ve uzun toplantılar sonucu verilen kararların bir saat gibi kısa bir zamanda sorunsuz işlediğini ve tüm tarafların bundan memnun olduğunu, ayrıca kurallar aracılığı ile istedikleri bazı durumları işletme içine yansıtılabildiklerini deneyimlediklerinde katılım ve güvenleri artmaktadır. Yani yöneticiler de işverene aldıkları işi onları memnun edecek düzeyde yerine getirebileceğini göstermeli, tam tabiri ile bir iş ortağı mantığı ile hizmet etmelidir. Aksi durumda yetkilendirme beklenmesi mümkün değildir.

Ücret çalışmaları günümüzde ücret paketi olarak değerlendirilip yan haklar ile bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Aile işletmesinde zaman içerisinde ücret hadleri dikkate değerlendirilmeden işe alınan personellerin ücret düzeyleri, geçmişte bir konuda gösterilen afaki ücret artışı, kıdem gibi nedenler ile çok farklı ücret düzeyleri ve uygulamalarda düzensizlik oluşmuştur. İlk 3 sene organizasyondaki görevler netleştirilmiş, görevler hiyerarşisi oluşturulmuş, piyasa ücret hadleri araştırılarak unvan bandına denk gelen aralıklar yönetim ile paylaşılmış, dengenin ancak 3 sene gibi bir zamanda oturacağı bilgisi kendileri ile paylaşılmıştır. Sonuç itibari ile 3 yıllık düzenli çalışma ve gözden geçirme

sayesinde işe giriş taban – tavan ücretleri, denk pozisyondaki çalışanların ücret bantları, ücret artış politikaları standart kazanmıştır. Bir sonraki adımda planlanan ücret paketi içerisine dahil edilebilecek yan haklar ile ilgili çalışma yapılarak bu hakların ücret paketi kavramı ile ücret yönetimi sürecine dahil edilmesidir.

5.3.9. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

Eğitim günümüz şartlarında eskisinden daha etkili ve keskin bir güç olarak kendini göstermektedir. Eski zamanlarda yıllarca çok zor şartlar ile öğrenilen bir çok bilgi ve beceri teknoloji ile saatler ve dakikalar içinde mekan değiştirme ihtiyacı dahi duymadan öğrenilebilmektedir. İşletmeleri de gelecekte var edecek olan değişen bilgi ve teknolojiye hızlı ve kaliteli bir biçimde ulaşma ve süreçlerine dahil etme güçleri olacaktır. Örnek alınan işletme içerisinde eğitim kavramı eğitim cinsleri sınıflandırılarak gerekli uygulamalar dokümanite edilip eğitim prosedürü oluşturulmuş, ilk iki sene yasal zorunluluk olarak geçen ilk yardım, iş sağlığı ve güvenliği, yangın, gerekli mesleki eğitimlerin alınması konusunda çalışmalar yapılmış eğitim süreci işletme içerisinde başlatılmıştır. Bunun yanında ihtiyaç duyuldukça 3. Taraf eğitim kurumlarından eğitimler alınmaktadır.

Literatürde de bahsedildiği üzere eğitim konusu birçok şeyi deneme yanılma yöntemi ve hatalarından sindire sindire öğrenmiş aile şirketleri için gereksiz zaman ve para kaybı olarak görülmektedir. İlginçtir ki birçok aile şirketi yapılan araştırmalarda işlerini en iyi kendilerinin yaptığını ileri sürmüş rekabeti kendi dünkü halleri ile bugün nerede oldukları ile kıyaslayarak yapmışlardır. Bu durumun değişmesi gerekmektedir. Örnek işletme aynı alışkanlıkla işi deneme yanılma yöntemi ile iş başında ve usta çırak ilişkisi ile öğretme ve öğrenme yolunu seçmiş ve benimsemiş durumdadır. Bu alışkanlığından yola çıkarak bir konuda eksiklik olması durumunda konunun uzmanı bir danışman ya da çalışan istihdam edilmekte, bilginin yine aynı yöntem ile aktarılması beklenmektedir. Pratikte hem iş çıktısı sağlamak hem de sağlam ve alışkanlıkları değiştirmemek adına çalışan bir sistemdir. Ancak zaman içerisinde işin başındaki usta ve işi bilen çalışanların emekli edilmesi, işletmeden ayrılması durumunda sıkıntılar meydana gelecektir. Bu nedenle standartlaştırma çalışmalarının ardından, mevcut süreç çıktıları ile olması beklenen süreç çıktılarının kıyaslanması, sorun yaşayan süreç sahiplerinin ilgili konuda eğitim programına dahil edilmesi çalışmaları yapılması planlanmaktadır. 2017 yılında Ar-Ge merkezinin kurulması, bazı işlerin proje mantığında işletme içerisinde yürütülmesi ve yazılı rapor verme gereklilikleri, bilimsel bilgi öğrenme – öğretme faaliyetleri için bir başlangıç olmuştur. Ar-

Ge merkezî kapsamında araştırmacı yetiştirmek için işletme içinde ödül öneri sisteminin oluşturması lisans mezunu teknik personellerin yüksek lisans programlarına katılmaları konusunda itici güç olmuştur.

5.3.10. Kariyer Geliştirme Fonksiyonu

Literatür taraması ve yapılan çalışmaya ait gözlemler, aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının zorluğunu ve diğer yapılara göre kendine has başka dinamikleri içerisinde barındırdığını, bu dinamiklerin genellikle duygularla karşılık bulduğunu, duygular ile ifade edilen unsurların çözümlenmesinin diğerlerine göre bira daha zor olduğunu göstermektedir. Kariyer geliştirme fonksiyonu diğer fonksiyonların üstünde ve onların üstüne kurulan bir sistemdir ki aslında işe alımda başlayıp, iş ilişkisi bitene dek devam etmektedir. Özetle kariyer geliştirme; çalışan ile örgütün hedeflerinin uyumlaştırılarak ortak bir değer yaratma, entelektüel sermayeden en iyi şekilde yararlanma çabasıdır. Sürekli bir ölçme değerlendirme karşılıklı paylaşım ve planlama gerektirir. Ancak aile işletmelerinde bu planlar sadece kurucu, aile üyeleri ve varisler için yapılmakta, işletme kurumsallaşana dek tam anlamı ile bir kariyer planından söz etmek mümkün olmamaktadır. Burada fırsatlar profesyoneller için aile ve varislerden geriye kalan alanlar üzerinden sınırlı bir çizgide kalacaktır. Aile üyeleri için ise cinsiyet, yaş, güçlü aile üyesine soy bağı yakınlığı ve son olarak işletme içerisindeki kıdemden etkilenecektir. İçerisinde bulunan işletme henüz tam kurumsallaşmadığı, aile üyelerinin yoğun ve etkin bir şekilde görev aldığı bir işletmedir. Buradaki kariyer geliştirme çalışmaları re-organizasyon çalışmaları sırasında yapılan tüm profesyonel ve aile üyelerine yapılan kişilik analizleri, eğitim ve tecrübe değerlendirmeleri ile yapılmış, her bireye bir rol verilmiştir. Kariyer yolları işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğal akışında düzenlenmektedir. Ancak tüm bu duruma rağmen işletme içerisinde mali işler, insan kaynakları gibi mahrem ve tarafsız olması gereken departmanlara bilinçli ve özellikle aile dışından bir çalışan istihdam edildiği, bir profesyonel ve bir aile üyesi arasında görev ataması yapılması gereken durumda, profesyonelin o iş için daha yetkin olduğu kararının verilmesi durumunda işin profesyonele kontrollü bir şekilde verildiği belirlenmiştir ki bunlar oldukça iş odaklı ve güçlü göstergelerdir.

5.3.11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Fonksiyonu

İnsan kaynakları bilgi sistemleri iş ve işletme süreçlerinin birçoğunda olduğu gibi İnsan

Kaynakları Yönetimi için de hayati önem taşımaktadır. Çünkü İK kendi içinde süreçlerden oluşan bir süreçler bütünüdür, kayıt kontrol ve raporlama işlevi üst düzeyde olan bir departmandır. Yapısı gereğince esnek, planlamaya elverişli, süreç mantığına yatkın, doküman yönetimi olan, yasal mevzuat ve hesaplama takibini sürekli güncellenerek yapabilen, Sosyal Güvenlik Kurumu online uygulamaları gibi yükümlülüklerle bağlantı yeteneği olan, çalışanlara ilişkin işlemlerde ve işletme iç süreçlerinde kişiye özel aplikasyon ve uygulamalara izin veren, raporlama yeteneği güçlü sistemler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yüzünü, iş yapış şekli, hızı ve kalitesini etkileyeceğinden gelecek yatırım planlarına dahil edilmelidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken üç önemli unsur vardır. İlki kurulacak bilgi sistemi alt yapısının işletmenin bütününe kapsayan tüm süreçler arasında bilgi akışı ve raporlamaya izin veren tek bir entegre bilgi sistemi işlevi görmelidir. İkincisi, tüm iş süreçleri kesin, kararlaştırılmış ve tüm işletme çalışanları tarafından kabul görmüş olmalıdır. Son olarak da çalışan ve yöneticiler bu teknolojiyi kullanacak kadar teknoloji ve bilgi sistemi okur yazarlığına sahip olmalı ve sistemi işletip ayakta tutacak uzmanlar istihdam edilerek işletmeye dahil edilmelidir.

BULGULAR

Çalışmanın ilk bölümünde İnsan Kaynakları yönetimine ilişkin genel bilgiler verilmiştir. Daha sonra aile şirketi kavramı açıklanmıştır. Örnek alınan işletme ve sektörüne ilişkin genel bilgiler verildikten sonra yaklaşık 4 yıl süren ve ilk iki yılı Türkiye’de İnsan Kaynakları danışmanı eşliğinde işletme içerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi için yapılan çalışmalar ve durumu uygulayıcı gözlemci tarafından yapılan değerlendirme ile her başlık altında ayrı ayrı sunulmuştur. Sonuç bölümünde işletme içerisinde yapılan çalışmalara değerlendirme sağlaması açısından hali hazırda yapılan araştırma ve anket sonuçları sunulacak, araştırmacı gözünden bildirilen konuların çalışanlar tarafından algısı değerlendirmeye katılacaktır.

2019 yılının ilk çeyreğinde aile şirketlerinde literatüre de geçmiş yönetim organizasyon sorunlarını araştıran bir anket çalışması yapılarak, anket SPSS veri analiz programı ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme, yönetim biçimi, iş planlaması, kurumsallaşma ve denetim, yetki devri, karar alma, organizasyon, insan kaynakları ve organizasyona ilişkin başlıklarının işletme çalışanı katılımcılarına değerlendirme yapmak amacı ile sunulması ile ilerlemiştir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde işletme içerisinde 170 çalışan bulunmakta, bu çalışanlardan 55 kişi beyaz yaka olarak değerlendirilmektedir. Ulaşılabilirlik ve değerlendirmeye katkı açısından çalışmaya beyaz yaka çalışanlar dahil edilmiş, diğer il ve bölgelerde çalışan beyaz yaka çalışanlar araştırma dışında bırakılmış 45 beyaz yaka çalışana anket formu ulaştırılmış, 29 anlamlı anket elde edilmiştir. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi isimli tez çalışmanın sonuç kısmında çalışmanın ilgisi açısından sadece işletme içerisindeki insan kaynakları ve organizasyon konusundaki değerlendirmeler kısmı paylaşılacaktır. Değerlendirme aşağıda belirtilen ifadeler üzerinden yapılmıştır.

Tablo 3. İşletmedeki Organizasyon ve İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar

	Sıklık	Yüzde
Organizasyon şeması vardır, şema doğal iş akışında aksaklıklara neden olmamaktadır.	23	%79
Yetki ve sorumluluk dağılımı adil ve açıktır.	11	%38
İşletmede iş bölümü ve uzmanlaşma yeterlidir.	12	%41
İşletmenin temel politikaları belirgindir.	20	%69
Eğitim şekli iş başında ve usta çırak ilişkisine dayanır.	23	%79
Profesyonel eğitim kurumlarından destek alma imkanı yeterlidir.	8	%28
Nitelikli iş göreni elde tutma sıkıntısı vardır.	19	%66
İş görenlerin performansına ilişkin sistematik bir performans ölçüm yapılamamaktadır.	19	%66
Emek yoğun iş yapış şekilleri tercih edildiğinden insan faktörü daha önemlidir.	23	%79
İşe alım kurucu ortakların iş yapış alışkanlıklarına göre şekillenmektedir.	16	%55
Referans gibi klasik işe alım yöntemleri uygulanır.	16	%55

Araştırma katılımcıları işletmenin organizasyon şeması olduğunu, işlerin doğal akışında ilerlediğini bildirmişlerdir (%79). Yetki sorumluluk dağılımının adil ve açık olmadığını düşünmektedirler (%38). İşletmede işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterli olmadığını düşünmektedirler (%41). İşletmenin genel politikalarının yeterli olduğunu düşünmektedirler (%69). Eğitim şekli işbaşında ve usta – çırak ilişkisine dayandığını düşünmektedirler (%79). Profesyonel eğitim kurumlarından destek alma imkanının yetersiz olduğunu düşünmektedirler (%28). Nitelikli iş göreni elde tutma sıkıntısı olduğunu bildirmişlerdir (%66). Sistematik bir performans ölçümü yapılmadığını ifade etmişlerdir (%66). Emek yoğun iş yapış şekilleri tercih edildiğinden insan faktörünün daha önemli olduğunu düşünmektedirler (%79). İşe alım kurucu ortakların iş yapış şekillerine göre şekillendiğini ifade etmişlerdir. (%55). Referans gibi klasik işe alım yöntemlerinin ağırlıkta olduğunu ifade etmişlerdir (%55).

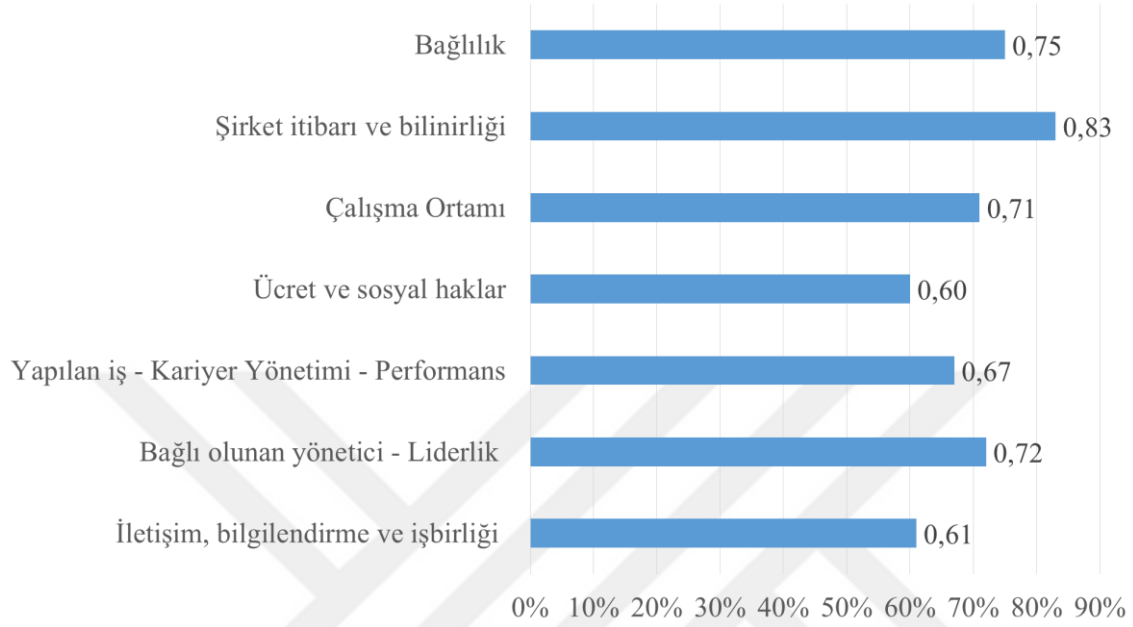
Araştırma katılımcıları görevlerin yazılı olarak bildirildiği, şema ile gösterildiği, iş merkezlerinin birbirine uygun olarak şemaya konulduğunu bildirmesine rağmen yetki ve sorumlulukların adil dağılmadığını ve iş bölümü ve uzmanlaşmanın yetersiz olduğunu bildirmişlerdir. Bu ifadeler birleştirildiğinde yukarıda açıklandığı üzere bir büyüme ve kurumsallaşma arifesinde olan aile şirketinin olağan ve beklenen süreci işletme içinde yaşanmaktadır. İşletmede halan biçimsel olmayan yönetim anlayışının bulunması, netleştirilen görevler arasındaki belirsizliği yaratan başlıca etkidir. İşletmenin temel

politikaları genelde belirli olmasına rağmen, netleştirilmiş, yazılı hale getirilerek rakamlarla ifa edilip bölüm yöneticileri bilgisine sunulmuş hedeflere dönüştürülmelidir. Usta çırak ilişkisi işletme kültürü ve bu güne kadar kazandığı güçlü bilgileri aktarma konusunda güç kazandırırken, modern eğitim yöntemlerine geçilmemesi, bilginin giderek kalitesinin düşmesi ve emeklilik gibi nedenler ile işletmeden ayrılan personellerle o bilgi ve tecrübenin kaybı gibi durumlar olabilecektir. Eğitim kültürü işletmede yaygın değildir, iş adımlarının netleştirilmesi, dışarıdan gelen bir profesyonelce modern tekniklere göre eksiklerinin belirlenmesi bu eksikler ve mevcut süreçler ile ilgili işletme yönetici ve çalışanlarının eğitilmesi faydalı olacaktır. Nitelikli iş gören işini meslek olarak edinmiş, mesleki bilgi ve tecrübesi ile alanında tek başına iş sonuçlandırabilen çalışanlardır. Bu çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak için, gelişimleri desteklenmeli, başarıları ödüllendirilmeli, eksiklikleri ile ilgili geri bildirim verilmeli ve gelecek planlarında kendilerine ne gibi bir rol biçildiği bilgisi kendileri ile dönemsel olarak paylaşılmalıdır. Aslında bahsedilen sistem performans değerlendirme sistemidir. Yine sonuçlar bu sistemin yetersiz olduğu ve çalışmadığı yönündedir ki ifadelere verilen cevaplar tutarlı bir şekilde birbirini destekler durumdadır. Emek yoğun odaklı bir işletme olmak iş gücü sayısına yapılan katkı açısından toplumsal düzeyde kıymetli olmasına rağmen, modern ekonomik rekabet şartlarında verimlilik azaltıcı, maliyet artırıcı bir etki göstermektedir. Tabii ki işletme hedef ve stratejileri burada önemlidir. Bu nedenle bu ifadeye verilen olumsuz değerlendirmeyi tamamen negatif algılamak doğru olmayacaktır. İşletme kar elde ederken istihdamı arttırmak gibi bir misyona sahip olabilir. Yukarıdaki tüm açıklamalara yön verdiği üzere tüm ifadeler örnek alınan işletmenin tam bir aile işletmesi olduğunu, içerisinde bulunduğu şart ve imkanlar dahilinde optimum ve olağan sağlıklı sürecini yaşadığını destekler durumdadır. Burada işe alımın klasik referansa dayandığı ve kurucu ortakların iş yapış şekillerinde göre şekillendiği bu durumun olağan bir sonucudur. Mevcut ölçek ve durumda ihtiyaç olan bu alışkanlıklar ölçek ve iş çeşitliliğinin artması ya da en önemlisi 2. Kuşağa devir öncesi standartlaştırılarak kurumsal seviyeye taşınmalıdır.

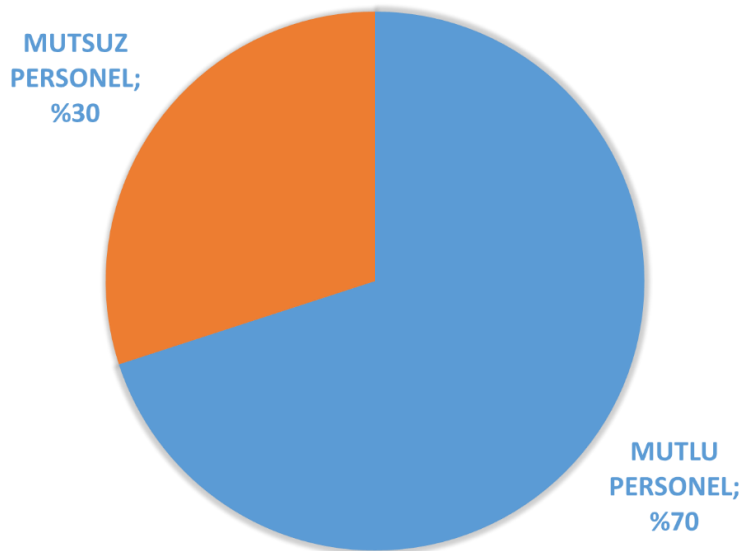
2016 yılı başında başlayan İKY yönetimi projemizin ana omurgası 2017 yılında oluşmuştur. 2017 Yılı sonu ve 2018 yılı sonunda artık belirginleşmeye başlayan uygulamalar ISO 9001 gereğince de iç müşteri memnuniyet anketleri ile personel memnuniyet durumu değerlendirilmiştir. Değerlendirme, bağlılık, şirket itibarı ve bilinirliği, çalışma ortamı, ücret ve sosyal haklar, yapılan iş-kariyer yönetimi-performans, bağlı olunan yönetici-liderlik, iletişim-bilgilendirme-işbirliği başlıklarında alt ifadeler ile tüm çalışanlara uygulanmıştır. Raporlamanın genel başlıklar için yapılan kısmı ve yine toplamda ölçülen personel mutluluk

oranı burada paylaşılacaktır.

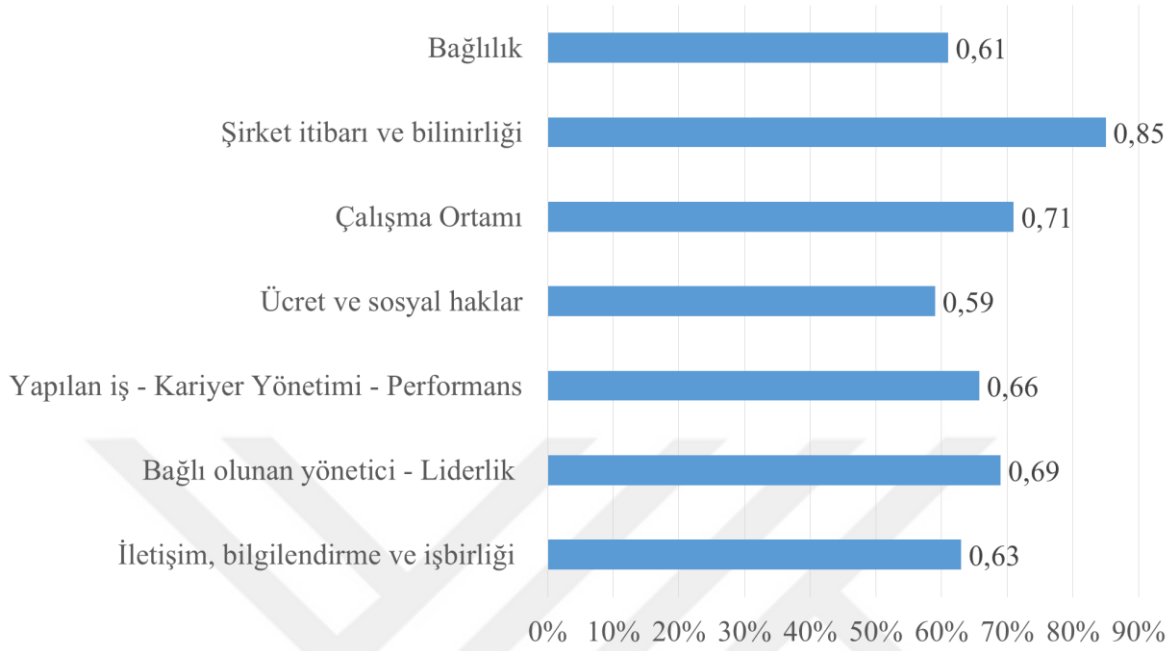
Şekil 5. Örnek İşletme 2017 Çalışan Memnuniyet Analizi Sonuçları



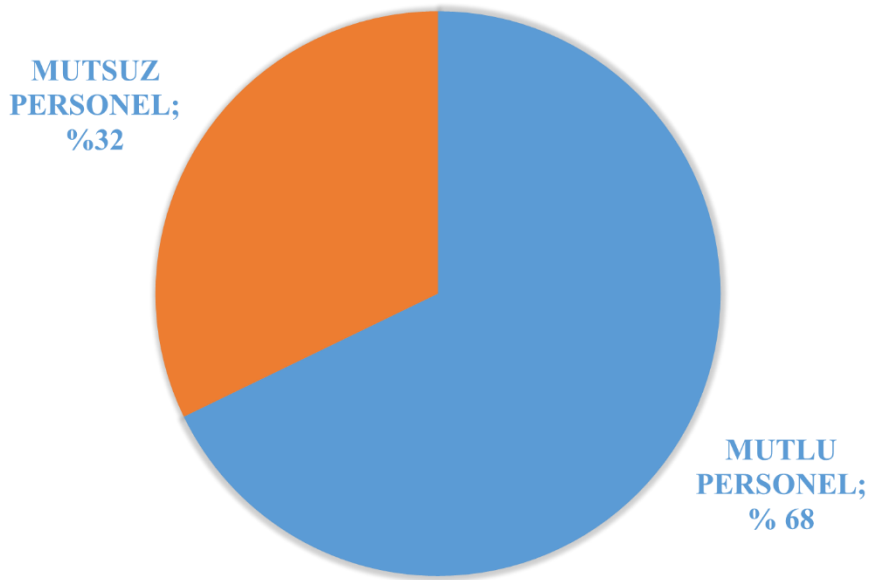
Şekil 6. Örnek İşletme 2017 Çalışan Mutluluk Oranı



Şekil 7. Örnek İşletme 2018 Çalışan Memnuniyet Analizi Sonuçları



Şekil 8. Örnek İşletme 2018 Çalışan Mutluluk Oranı



Tablo 4. Örnek İşletme 2017-2018 Çalışan Memnuniyet Analizi Sonuçları
Kıyaslaması

Analiz Kriteri	31 Aralık 2017	31 Aralık 2018	Fark
İletişim, bilgilendirme ve işbirliği	0,61	0,63	↑
Bağlı olunan yönetici - Liderlik	0,72	0,69	↓
Yapılan iş - Kariyer Yönetimi - Performans	0,67	0,66	↓
Ücret ve sosyal haklar	0,60	0,59	↓
Çalışma Ortamı	0,71	0,71	↔
Şirket itibarı ve bilinirliği	0,83	0,85	↑
Bağlılık	0,75	0,61	↓

Yapılan anket sonuçlarına göre iletişim bilgilendirme ve işbirliği iki dönem arasında artmış, bağlı bulunan yönetici gücü ve liderlik düşmüştür. Yapılan iş ve kariyer beklentisi dolayısı ile performans ölçümü düşük algılanmıştır. Ücret ve sosyal haklara ilişkin memnuniyet düşmüştür. Çalışma ortamı ile ilgili fikirleri sabittir, değişiklik göstermemiştir. Şirket itibarı ve bilinirliği artmıştır. Şirkete bağlılıkta düşüş olmuştur.

SONUÇ

Yapılan araştırma bulguları ile değerlendirildiğinde (literatür bilgisi, gözlemler, anketler, görüşmeler) söz konusu işletmenin kurumsallaşma ve insan kaynakları başta olmak üzere bir çok konuda ortalamanın üzerinde başarı sağladığı yönünde kendi içinde birbiri ile tutarlı ve uyumlu veriler elde edilmiştir. Son olarak çalışanların memnuniyet analiz sonuçlarına bakıldığında 2 yıl için yapılan değerlendirme de kendi içinde tutarlı ve neredeyse sabittir. Bu işletmenin istenen olağan düzeyde olduğunu, çalışmaların beklentiyi karşıladığını göstermektedir. Daha önce de açıklandığı üzere; kurumsallaşmanın 3 yıldan önce alt yapısının tamamlanamayacağı, 5 yılda kendini gösterip 7 yıl civarında meyve vereceğini ve takriben 10. Yıl civarında en yüksek faydaya ulaşacağı göz önüne alındığında 3. Yılın sonunda gelinen durum ideal olmalıdır.

Detayda incelediğimizde 2017-2018 yılları arasında %2 oranında bir memnuniyet düşüşü görülmektedir. Çok önemsenecek bir yüzde olmamasına rağmen artması beklenen memnuniyetteki düşmenin nedeni sorgulanabilir. Tablo 3. İncelendiğinde bağlı olunan yönetici ve bağlılık öğelerindeki düşüşün mevcut memnuniyeti etkilediği görülmektedir. Bu tespit de yine aynı şekilde önceki açıklamaları destekler durumdadır. İşletme organizasyon yapısını tamamlamış, son 1-1,15 yıldır üst yönetimden orta düzey yöneticilere yetki devri, yöneticileri geliştirme gibi konularda yavaş yavaş sorumluluk vermeye başlamaktadır. Bu süreçte her departmanın yöneticisinin beceri düzeyi farklı olduğu gibi işi yönetmekten ziyade yapan konumundadır. İş yönetmek durumunda kaldığında üç büyük sorun ortaya çıkmaktadır. Diğer departman yöneticilerinin o işin sahibi olarak onu görmemesi, astlarının tepe yönetimdeki aile üyesi ile iletişimi kesip kendisine tabi olmayı kabullenememesi ve aile üyesi işverenin zaman zaman işi kendisine bırakmasına rağmen zaman zaman ona bağlı astlar ile kendisinin yürütmesidir. Burada bir belirsizlik, belirsizlikte de güvensizlik olacak, ister istemez yönetici ve ast çatışacaktır. Yapılan araştırmalara göre astların işi bırakmasının en büyük nedeni yönetici ile uyumsuzluktur. Bu açıklama ile de tablodaki durum karşılanmaktadır. Burada da sorun biçimsel olmayan yönetim şekline kaynaklanmaktadır. Tabii daha önce bahsedildiği üzere geçiş döneminde normal karşılanmaktadır ve ana süreçleri olumsuz etkileyecek boyutta değildir. Bunun dışında 2018 ağustos ayından itibaren

Ülkemizi ciddi bir çıkmaza düşüren hızlı ve yüksek döviz kuru artışları ile enflasyonun aşırı artması ve piyasaların durgunluğa girmesi ile ilgili işletmede ciddi tasarruf önlemleri alınmıştır. Son 3 yıldır devam eden işletme içi büyüme trendi geriye alınarak, önce üretim süreleri ve mesailer azaltılmış, üretim planlarının yarıya düşmesi ile son are olarak özellikle üretimde görevli çalışanların yaklaşık %33' çıkarılarak küçülmeye gidilmiştir. Bu durum işletme içerisinde bir huzursuzluğa neden olmuş, ister istemez çalışanlar piyasa koşullarını daha az algılayabildikleri için işletmeye has bir durum olarak algılayıp işletme ile ilgili olumsuz bir algıya sahip olmuşlardır. Bu sürece denk gelen anket sonuçlarının bu durumdan da etkilendiği düşünülebilir.

Tüm veriler ve açıklamaların en sonunda örnek alınan işletmede yapılan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının olması gereken olgunluk seviyesi doğrultusunda ortalamanın üzerinde bir başarı gösterdiği, örnek aile işletmesinin kurumsallaşma ihtiyaına yönelik gerekliliklerini bir çok aile işletmesine oranla daha hızlı ve tutarlı ileriye giden bir trend ile takip etmekte olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin tüm bu süreci çalışanlarının da memnuniyeti ile desteklendiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *Müsiad Yayınları* No:42, Yönetim Kitaplığı 2 (19)
- Amann, B., & Jaussaud, J.(2012). Familyandnon-famililybusinessrwsilience in an economicdownturn. *Asia Pacific Business Review*.18(2) s.217
- Aydemir, Burhan, Seymen, Aytemiz O., Taşçı, Aslı D.A. (2004). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama* , 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, s.604-617
- Aytaç, S.(2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitapevi
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage . Journal of Management. *Yönetim Dergisi*. 17(1) s.103 15.04.2019 tarihinde <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108> sayfasından ulaşılmıştır.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. (1997). *Human Resources Management*. 5 th. Edition. Inwin.
- Birincioğlu N. & Acuner T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14(7) s.491-515 20.05.2019 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/277353636_AILE_ISLETMELERI_KURUCULARININ_VE_AILE_DEGERLERININ_AILE_ISLETMELERININ_SURDURULEBILIRLIGI_UZERINDEKI_ETKISI TRABZON ORNEGI adresinden ulaşılmıştır.
- Demircioğlu, M. A. & Centel, T. (1993). *İş Hukuku*, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş Üçüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım

- Demirkol, Ş. & Ertuğral, S.M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. S.2 s. 3-34
- Dessler, G. (1985). *Management Fundamentals*. USA: Reston
- Dessler, G. (1997). *Human Resources Management*. 7.th. Edition, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Davis K. & Werther, W.B. (1993). *Human Resources and Personal Management*. USA: McGraw Hill
- Gerek, N. (1998). *Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*. İstanbul: Türkar
- Gümüştekin, G. Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Bir Uygulama . 1. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi Nisan 2004 - İstanbul : bildiriler (s.17-18). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi
- Graham, H.T. & Bennet, R. (1992). *Human Resources Management*. 7 th. Edition, Singapore: The M and E Handbook Series
- Fındıkçı, İ.(2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. 1. Basım, İstanbul:Alfa
- Fındıkçı, İ.(2014). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. 5. Basım, İstanbul:Alfa
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Basım, İstanbul: Alfa
- Karpuzoğlu E. (2004). *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi; Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- Levinson, H. (1971). ConflictsthatPlagueFamilyBusinesses. *Harvard Business Review*. 20.05.2019 tarihinde <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses> adresinden ulaşılmıştır.
- Martin R.L. & Moldoveanu, M. C. (2003) Capital versus Talent The Battle That’s Reshaping Business. *Harvard Business Review* 81(7).Temmuz, s.37
- Özcan, L. (2015). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma*. Ankara: Ankara Ofset Basım Matbaacılık.

- Özkul,İ. (2016). *Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler*. İstanbul: Ali Laçin Barış Matbaa
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Basım İstanbul: Beta
- Sarılar, Ö. (2006). Bankalarda Uygulanan İşe alım Süreçleri, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü s.3
- Selznick, P. (1996). Institutionalism; Old and New. *Administrative Science Quarterly*. 41(2). s.271-277
- Stone, R.J. (2005). *Human Resources Management*. 5th. Edt. Australia: Jhon Wiley
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), s.183-197
- Şendoğdu, A.A. (2014). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel
- TDK büyük Türkçe Sözlük , (15.05.2019) tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbcf9fa9b4c4.59069825 adresinden ulaşılmıştır.
- TDK büyük Türkçe Sözlük , (15.05.2019) tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbcf924be3e6.62537428 adresinden ulaşılmıştır.
- TDK büyük Türkçe Sözlük , (15.05.2019) tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbc072078391.38620843 adresinden ulaşılmıştır.
- Türk Kablo Sanayisi Tarihçesi. (15.05.2019) tarihinde <https://www.elektrikport.com/universite/turk-kablo-sanayisi-tarihcesi-ozel-dosya/8383#ad-image-0> adresinden ulaşılmıştır.
- Viargues, J.L. (1999) . *Manager Les Hommes*, Manuel de la Gestion des Ressources Humaines a l'usage des Operationnels. Paris: Edition d'Organisation
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. 3. Baskı Ankara: Seçkin Yayıncılık

Zaim, S. (1986) *Çalışma Ekonomisi*, Ankara: Filiz Kitapevi

Zeffane R., Mayyo, G. (1994). Planning for human resources in the 1990s: Development of an operational model. *International Journal of Manpower*. 15(6), 36-56

5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu md.13



ÖZGEÇMİŞ

FOTOĞRAF

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	DİLŞAH MERİÇ
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	13.12.1983/İSTANBUL
Medeni hali	BEKAR
Telefon	0535 744 83 13
Faks	
E-posta	dilsahmeric@outlook.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Şemikler Lisesi İzmir / Fen	2000
Üniversite	Adnan Menderes Üniversitesi Aydın / İktisat	2004
Yüksek Lisans	Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme	
Doktora		

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
11 yıl	Reçber Kablo A.Ş.	İK ve İdari İşler Yöneticisi

Yabancı Dil	
-------------	--

Yayınlar

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu

Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi APA 6 ☐ CMS ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Bu tezin tarafımdan Tez yazım kuralları okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası