

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA
SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI
KIRCILAR VE İSKENDER KARŞILAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELİF SARI

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

HAZİRAN- 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA
SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI
KIRCILAR VE İSKENDER KARŞILAŞTIRMASI


YÜKSEK LİSANS TEZİ

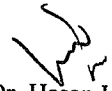
Elif SARI

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 24/06/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ


Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN


Doç. Dr. Hasan LATİF

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elif Sarı

24.06.2010

ÖNSÖZ

Kurumsallaşma süreci, aile şirketlerinin varlıklarını bir sonraki nesillere başarılı bir şekilde aktarabilmeleri ve günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından gerekli ve önemli bir süreçtir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinde en önemli faktörlerden birisi insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimini şirket içerisinde oluşturmak ve sistemli bir şekilde yürütmesini sağlamak kurumsallaşmak adına büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri üzerine hazırladığım bu çalışma, bu bağlamdan yola çıkılarak seçilmiştir. Çalışmanın kendine özgü kısmı aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolünü saptamak amacıyla Kırıcılar A.Ş. ve Yavuz İskenderoğlu-İskender ile yapılan görüşmelerden oluşmaktadır.

Çalışmamı tamamlarken her konuda bana destek veren ve bugüne kadar aldığım her kararda arkamda olan KARDEŞİM'e, ANNEM'e ve BABAM'a, manevi desteklerini geçmişte sürdürmüş, şimdi sürdüren ve gelecekte de sürdürecektir olan Yiğit BAHADIR'a ve ARKADAŞLARIM'a, çalışmam boyunca sorduğum sorulara sabırla cevap veren ve her zaman yanımda olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN'a, çalışmamın mülakat kısmında ve sonrasında yardımcı olan Berna AŞİROĞLU'na ve İSKENDER ÇALIŞANLARI'na ve çalışmamı tamamlama sürecinde tanıştığım güzel insanlara teşekkürü bir borç bilirim.

Elif Sarı

24.06.2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI	4
1.1. Aile Şirketleri.....	4
1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri.....	6
1.3. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	8
1.3.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri.....	8
1.3.1.1. Ailenin Özverisi	8
1.3.1.2. Çalışanların Sadakati.....	9
1.3.1.3. Aile Kültürü	10
1.3.1.4. Uzmanlık.....	10
1.3.1.5. Ailenin Tanınmış Bir Ünvanın Sağladığı Sosyal Çevre ve İş Çevresi İle İyi İlişkileri.....	10
1.3.1.6. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık	11
1.3.1.7. Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme	11
1.3.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	12
1.3.2.1. Nepotizm.....	12
1.3.2.2. Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet	13
1.3.2.3. Tutuculuk	13
1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketleri)	21
1.4.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri).....	22

1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri.....	24
1.5. Aile Şirketleri ve Mevcut Statüler.....	26
1.5.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler	26
1.5.1.1. Girişimci Statüsü.....	26
1.5.1.2. Varis Statüsü	27
1.5.1.3. Akrabalık Statüsü.....	28
1.5.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler	29
1.5.2.1. İşgören Statüsü	29
1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü	30
1.5.2.3. Ortak Statüsü.....	31
1.5.2.4. Danışman Statüsü.....	32
1.6. Türkiye’de Aile Şirketleri	32
BÖLÜM 2: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	37
2.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	37
2.2. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	39
2.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	39
2.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	40
2.3. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri.....	41
2.3.1. Sadelik.....	41
2.3.2. Farklılaşma.....	41
2.3.3. Esneklik.....	41
2.3.4. Özerklik.....	42
2.4. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci.....	44
2.4.1. Kanunen Tanınma	44
2.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması	44
2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	44
2.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	45
2.5. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci.....	45
2.5.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi	45
2.5.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	46
2.5.2.1. Aile Anayasası	46

2.5.2.2. Yönetim Kurulu	50
2.5.2.3. Devir Planı	53
2.5.2.4. Aile Meclisi	54
2.5.2.5. Çatışma Yönetimi	56
2.5.2.6. Hissedarlar Sözleşmesi.....	58
2.5.2.7. Aile Şirketlerinde Mentorluk	59
2.6. Şirkettin Kurumsallaşması	63
2.6.1. Yönetim.....	63
2.6.2. Planlama.....	65
2.6.3. Örgütlenme.....	66
2.6.4. Yürütme/Koordinasyon.....	68
2.6.5. Değerlendirme ve Kontrol	70
2.6.6. Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürü	71
2.6.7. Aile Şirketlerinde Yönetim Danışmanlığı.....	73

BÖLÜM 3: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	76
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Analizi ve Tarihi Gelişimi.....	76
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi .	80
3.2.1. İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşturulması.....	80
3.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması	84
3.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Sisteminin Kurulması	90
3.2.4. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sisteminin Kurulması	91
3.2.5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yürütülmesi.....	94
3.2.6. Performans Yönetim Sisteminin Kurulması	100
3.2.7. Kariyer Planlama Sisteminin Kurulması.....	104
3.2.8. Ücret Yönetim Sisteminin Kurulması.....	107
3.2.9. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi	108

BÖLÜM 4: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: KIRCILAR VE İSKENDER ÖRNEĞİ	111
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	111
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	111
4.3. Araştırmanın Örneklemi.....	112
4.4. Bulgular.....	113
4.4.1. Şirketlerin Tarihçesi	113
4.4.2. Şirketlerin Yönetimsel Özellikleri.....	115
4.4.3. Şirketlerin Yapısal Özellikleri	118
4.4.4. Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	119
4.4.5. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Geleceğe Yönelik Hedefleri	127
4.4.6. Şirket Karşılaştırmaları	128
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	131
KAYNAKÇA	135
EKLER	145
ÖZGEÇMİŞ	157

KISALTMALAR LİSTESİ

- İK** : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
YBS : Yönetim Bilgi Sistemi
İKBS : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKP : İnsan Kaynakları Planlaması
AR-GE : Araştırma-Geliştirme

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	17
Tablo 2: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	18
Tablo 3: Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri	34
Tablo 4: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	40
Tablo 5: Mentorluk Uygulamalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	61
Tablo 6: Aile Dışından Üye Tarafından Formal Mentorluk Uygulamalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	61
Tablo 7: Planlama ve Aile Şirketleri	66
Tablo 8: Örgütlenme ve Aile şirketleri	68
Tablo 9: Aile Şirketlerinde Yürütme ve Koordinasyon	70
Tablo 10: Aile Şirketlerinde Denetim	71
Tablo 11: İnsan Kaynağı Kişisel Bilgi Formu	88
Tablo 12: Şirket Özellikleri.....	128
Tablo 13: İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.	129
Tablo 14: Şirket Sahiplerinin Özellikleri.	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürü.....	72
Şekil 2: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Temel Uygulama Alanları	89

Tezin Başlığı: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları
Kırcılar ve İskender Karşılaştırması

Tezin Yazarı: Elif SARI

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

Kabul Tarihi: 24.06.2010

Sayfa Sayısı: IX (Ön Kısım)+ 143 (Tez)+ 14 (Ekler)

Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi
ve Endüstri İlişkileri

Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri
İlişkileri

Aile şirketleri ekonomi içerisinde önemli unsurlar olarak yer almakla birlikte kendine özgü yapılarından dolayı da bir takım sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunlar da aile şirketlerinin sürekliliğini engellemektedir. Aile şirketlerinin sürekliliklerini devam ettirebilecek en önemli unsurlar kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili süreçlerdir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından gereklidir. Genellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma yetersiz kalmakta ve insan kaynağı etkin olarak kullanılamamaktadır. Buna paralel olarak da insan kaynakları yönetim süreçleri aile şirketlerinde hala yabancı kavramlar olarak düşünülmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın olmazsa olmaz olan ilkesi insan kaynakları yönetiminin sistematik hale getirilmesidir.

Kurumsallaşma sürecinde olan aile şirketleri için insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşturulması ve sistemlerinin kurulması şarttır. Bu araştırma, aile şirketi statüsünde, kurumsallaşmamış ve kurumsallaşma sürecinde olan şirketlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılığının saptanması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma örnek olay niteliğinde olup, Kırcılar ve İskender şirketlerinin yetkilileriyle yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan Kırcılar şirketinin insan kaynakları departmanının bulunmadığı, bu departmana ait faaliyetlerin yönetim kurulu üyelerince gerçekleştirildiği, İskender şirketinin bünyesinde böyle bir departman olduğu ve bu departmanın işleyişinin belirli sistemlere bağlı olduğu bulgularına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile şirketi, kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi.

Title Of The Thesis: Human Resources In The Process Of Institutionalization In Family Firms Comparison of Kırçılar and İskender

Author : Elif SARI

Supervisor : Asist. Prof. Fatma FİDAN

Date : 24.06.2010

Number of Pages : İX (pretext) + 143 (Main Body)
14 (Appendices)

Department : Labour Economics and
Industrial Relations

Subfield: Human Resources Management and
Industrial Relations

Family firms are important factors in country economies but due to their unique structures, they are experiencing some problems. These problems are hampering the continuity of the family firms. The institutionalization and the human resource management processes are the most important elements to keep continuity of the family firms.

The process of institutionalization is necessary for the family firms to continue their existence. Mostly in the family firms, institutionalization is inadequate and the human resources cannot be used efficiently. In parallel with this, the human resources management processes are still considered to be foreign concepts. An essential principle to institutionalize the family firms is to systematize the human resource management.

To create human resource management policies and to establish the systems are musts for the family firms in the process of institutionalization. This research has been conducted to determine differences between the family firms which are uninstitutionalized or in the process of institutionalization of the corporate human resource management practices.

This research is considered to be the case and has been obtained from the company authorities of Kırçılar and İskender with using semi-structured interview technique.

The findings from the companies that participated in the research are that Kırçılar company does not have human resources department in place and the own actions are being carried out by the members of administrative board; İskender company has such a department within and the department's operations are connected to the certain systems.

Keywords: Family firm, institutionalization, human resource management.

GİRİŞ

Günümüzde şirket kurma ve yürütme anlayışı geçmişe kıyasla oldukça değişime uğramıştır. 1960'lı yıllarda daha yoğun bir biçimde hissedilmeye başlayan rekabet ortamı şirketleri, ayakta kalabilmek ve bu ortama uyum sağlamak için yeniliklere gitmektedir. Aile şirketleri bunun için çok çaba harcamak zorundadırlar. Şirketlerin günümüzdeki değişim anlayışı sürekli kendini yenileyen, araştıran, kendini geliştirebilen, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, müşteriye odaklanan, en önemlisi de insan kaynağının veriminden yüksek düzeyde istifade etmeye çalışan bir anlayıştır.

Şirket yönetimi için bu denli önemli olan değişim, aile şirketleri olarak adlandırılan ve kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan şirketler açısından çok daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü aile şirketleri, dünya ve Türkiye ekonomisinde diğer şirketlere kıyasla büyük bir paya sahiptir. İçinde bulunulan rekabet ortamında çalışma koşulları ve ekonomik şartlar sürekli değişmekte ve buna adapte olabilen şirketler varlığını sürdürebilmektedir. Şirketler, kendilerini yeni koşullara uyumlandırarak değişmelidirler. Özellikle geldiğimiz 2000'li yıllarda değişim bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bahsedilen değişimi gerçekleştirebilmek, şirketler açısından kurumsallaşmayla mümkün olmaktadır. Aile şirketlerinin de varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, şirketi ilgilendiren her konuda bir takım kurallara ve standartlara hakim olması, profesyonellerle çalışması, şirkette eksik olan konularla ilgili dışarıdan yardım alması gibi faaliyetlerle gerçekleşir.

Aile şirketleri genel bir ifade ile sahipliği ve yöneticiliği bir kişi ve aileye ait olan işletmelerdir. Aile şirketlerinde, profesyonel bakış açısı çoğu zaman ikinci planda kalmakta; gerek yönetici gerekse işgören konumunda olan aile fertleri şirkete duygusal bir boyut kazandırmaktadır. Aile şirketlerinde işler belli bir büyüklüğe ulaştığı ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları politikaları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretleme, eğitim ve geliştirme gibi küçük aile şirketlerinin alışık olmadıkları ve hatta kendileri için lüks olarak nitelendirdikleri kavramlar işin içine girdiğinde bir takım sıkıntılar başlamaktadır. Şüphesiz bu sıkıntıların en önemli nedenleri arasında, aile

şirketlerinin iyi bir insan kaynakları politikasına sahip olmamaları vardır. Şirketlerde başarı faktörünün en belirleyici unsurları arasında yetenekli ve bilgili insan kaynağı seçimi, eğitimi, geliştirilmesi ve uzun dönemli istihdamı yer alır. Tüm bu unsurların yerine getirilmesinde, iyi ve profesyonel insan kaynakları yönetimi politikasına sahip olma gereği aile şirketi boyutunda incelendiğinde göze çarpan duygusal boyut, çoğu zaman bu profesyonel anlayış ile ters düşmektedir. Bu çalışmada; öncelikle aile şirketleri konusu ele alınmış, sonra aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci anlatılmaya çalışılmış, son olarak da aile şirketlerinin kurumsallaşma süreciyle, aile şirketlerinin insan kaynakları yönetimine yönelik bakış açılarını ölçme amaçlı bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Şirketlerin, günümüzdeki yoğun rekabet ortamına, değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri oldukça güç hale gelmiştir. Aile şirketleri de bir büyüklüğe ulaştıktan sonra varlıklarını sağlıklı bir şekilde yürütülebilmeleri için faaliyetlerinin bir sisteme bağlanması ve rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için de kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma süreci, insan kaynakları yönetiminin sistematikle dönüşmesiyle doğru orantılıdır. İnsan kaynakları kavramıyla ilgili olan insan kaynakları planlama, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama, ücretleme ve örgüt kültürü kurumsallaşma sürecinde her şirketin belirli bir sistem kazanması gereken olgulardır. Kurumsallaşma sürecini gerçekleştirememiş aile şirketleri için kurumsallaşmanın en önemli adımı insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşturulması ve sistemlerinin kurulmasıdır. Araştırmanın amacı bu politikaların aile şirketlerinde oluşumunu incelemektir.

Araştırmanın Önemi

Aile şirketlerine bakıldığında genellikle ikinci nesilden sonra hayatta kalamadıkları görülmüştür. Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecine girilmesi ve bu sürecin gereği olan insan kaynakları yönetiminin sistematikle oluşturulması bu şirketlerin ayakta kalabilmeleri açısından önemlidir.

Aile şirketleriyle ilgili literatür incelendiğinde, bu araştırmanın konusu olan aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları kavramının pek incelenmediği görülmektedir. Kaynak olması açısından bu araştırma önemli görülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın teorik altyapısı literatür taraması yoluyla hazırlanmıştır. Teorik çerçeve, yapılan teorik araştırmaların, makale ve kitapların taranmasıyla oluşturulmuştur.

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden “örnek olay çalışması” kullanılmıştır. Örnek olay çalışması, Bursa’ da faaliyet gösteren iki aile şirketi ile yapılmıştır. Kırıcılar ve İskender şirketleri, kuruluşu ve kurumsallaşma süreci itibarıyla incelenmiş, şirket yetkilileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme tekniği yarı yapılandırılmış mülakattan oluşmaktadır.

Araştırma yapılan şirketlerle ilgili olarak ön araştırma yapılmıştır. Karşılaştırma yapabilmek için şirketlerden birinin kurumsallaşmış diğerinin ise kurumsallaşma sürecinde olması tercih edilmiştir. Araştırma ve görüşme yapabilmek için şirketlerden telefon ile randevu alınmış ve görüşmeler yapılmıştır.

BÖLÜM 1: AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI

1.1. Aile Şirketleri

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da şirketin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Ateş, 2005:2).

Halk arasında aile şirketi kavramı, ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu, yönetiminde söz sahibi olduğu, bir işin sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu bir şirket anlaşılmaktadır.

Geniş bir bakış açısı ile “aile şirketi”, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve o aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir (Karpuzoğlu, 2001:19). O halde bir işletmenin aile şirketi sayılabilmesi için ise (Arıcioğlu, 2004:76):

- Kuruluşunda bir kişi, bir çift (karı-koca gibi) ya da ailenin egemen olması,
- Şirketin türü, finansal yapısı ve yönetici niteliği ne olursa olsun ailenin, itibar, mülkiyet, yönetim ve kontrol değerlerinden birkaç tanesine etkin bir biçimde sahip olması,
- Etkinliğini kurucudan sonraki kuşakta da devam ettirmesi gerekmektedir.

Bu tanımlamalar zamanla sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuksal alanlarda yaşanan gelişmelere paralel olarak aileyi ve şirketi oluşturan öznelerle göre yeniden şekillenmiştir. Buna göre aile şirketi (Bektaş ve Köseoğlu, 2007:298);

- Aile reisinin ve ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirket.
- Ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan iki kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların

alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirket.

- Çoğunluk hisselerinin veya kontrolünün bir ailede olduğu ve şirkette iki veya daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da %25 oy hakkına bir ailenin sahip olduğu şirket.
- Sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan şirket.
- Şirket yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılar aile şirketi olarak tanımlanmaktadır.

Tanımlamalar şirketteki sahiplik yapısı, karar verme şekli ve çalışan profilindeki profesyonelleşme derecesine odaklanmaktadır. Ayrıca tanımlamalar “aile”nin sahip olduğu inançları, değerleri ve gelenekleri yani aile kültürünün şirket fonksiyonlarındaki yaptırım gücünü de ele almaktadır. Bu bağlamda aile şirketi, aile kültürünü şirket kültüründe hissedilen oluşumlar olduğu söylenebilir (Bektaş ve Köseoğlu,2007:299).

Aile şirketlerine yönelik tanımların ortak noktalarına bakıldığında aile şirketi için aile, mülkiyet, yönetim, şirket ve kültür kavramlarının öne çıktığını görüyoruz (Fındıkçı,2005:16). Aile şirketi için yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve şirketin yer aldığı görülmektedir. Tanımların her birinin konuyu başka bir yönden ya da çekim merkezi açısından ele aldığını görüyoruz. Örneğin bazı tanımlarda aile şirketinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken, bazılarında şirkette aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir. Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelik almaktadır. Bizim için önemli olan bu yaklaşımların ortak noktalarıdır. Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar şunlardır (Fındıkçı,2005:17-18):

- Aile şirketi ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.

- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketlerinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğu ellerinde bulundurlar.
- Aile şirketinde mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.
- Aile şirketi çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Aile şirketi, hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketlerini daha yakından tanımak için temel karakteristiklerinin bilinmesinde yarar vardır. Çünkü bu konudaki kavram kargaşası her geçen gün daha yoğun yaşanmaktadır. Bununla birlikte unutulmaması gereken önemli bir nokta, aile şirketlerinin belirli standarda ya da kurallara sığdırılmayacak kadar değişken yapıda olmalarıdır. Dolayısıyla aslında ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı çeşit ve modelden söz etmek de mümkündür. Ancak genel çizgileri açısından benzerliklerini, temel karakteristiklerini belirlemek yararlı olacaktır (Fındıkçı,2005:29).

Literatür incelendiğinde yapılan çeşitli tanımlardan da anlaşılacağı üzere, aile şirketlerinin diğer şirketlerden kendisini farklı kılan karakteristik özellikleri mevcuttur.

Bu karakteristik özellikler:

- Girişimciliğini aile üyelerinden bir ya da birden çok kişinin yaptığı ve daha sonra aileden diğer insanların da katılabildiği, çoğu zaman kar amaçlı kurulan, bir tarafında ailenin kurucu olarak yer aldığı, diğer tarafın da şirketin iş yaptığı ve zamanla ailenin istek ve ihtiyaçları ile şirketin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşabildiği yapıdır (Fındıkçı,2005:30).
- Genellikle aileden en az iki jenerasyon şirket yönetimi ile ilgilenir. Şu andaki ve daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla şirketin yönetiminde görev alırlar ve aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir (Karpuzoğlu,2001:20).
- Genellikle firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünümde olabilmektedir. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorunluluğa düşüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul etmektedirler (Ateş,2005:6).
- Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumlu olan, şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişen yapıdır. Aile bireylerinin şirketteki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir (Alayoğlu,2003: 43).
- Aile şirketlerinde kağıt üzerindeki resmi durumlardan çok aile değerlerinin hakim ve belirleyici olması, aile geleneğinin iş ortamındaki temel belirleyici kararlarda etkin olması söz konusudur (Fındıkçı,2005:31).
- Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir (Karpuzoğlu,2001:21).
- Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalardan temin edilmektedir (Ateş,2005:6).

- Aile şirketleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılardır (Fındıkçı,2005:30).
- Aile şirketlerinde, işin başında yoğun bir etkileşim ve iletişim ile aile üyeleri arasında bir güç birliği yaşanırken zamanla işler büyüyüp kişilerin, sosyo-ekonomik refahları, yaşam biçimleri geliştikçe söz konusu yakın işbirliğinin zayıfladığı, iç çatışmaların çoğaldığı, rol çatışmalarının olabildiği görülmektedir (Fındıkçı,2005:31).

Yukarıdaki özelliklerin ortak noktasında şirketin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir.

1.3. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin diğer yapıdaki şirketlere göre güçlü yönleri ve zayıflıklarını ortaya koyarak bu yapıdaki şirketleri daha iyi tanımak ve değerlendirmesini yapmak mümkündür (Ateş,2005:7).

1.3.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

1.3.1.1. Ailenin Özverisi

Ailenin özverisi bazı şirketlerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak, şirkete ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kar payını en aza indirerek ve kişisel katkılarıyla şirkete kaynak sağlar. Ailenin, şirketin yasal sorumluluğunun ötesinde şirkete karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile şirketin başarısı özdeştir. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek de verilir. Aile şirketinin diğer şirketlerden yönetsel destek sağlaması sıklıkla görülen bir uygulamadır (Günver,2002:20).

1.3.1.2.Çalışanların Sadakati

Aile şirketlerinde girişimci ve sermayedarlar aynı zamanda şirket yönetiminde de söz sahibi oldukları için, günün 24 saati şirket sorunları ile içli dışlı olurlar (Tanta,2004:42). Çalışanların aile ile ilişkisi, şirketin iş dinamikleri için çok yararlıdır. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması kadroya güven vermektedir. Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasında ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. İşgörenler, aile şirketlerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (Ateş,2005:8).

Eğer çalışanlar aynı aileden geliyorsa, benzer sosyo-kültürel özellikler taşıyor, günün önemli bir bölümünde birlikte oluyorsa, işbirliği ve koordinasyon sağlama çok daha kolay olacaktır. Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler. Şirket politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir (Argüden,2003).

Ortaklar ve çalışanlar hemen hemen aynı kültüre sahiptir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları daha uyumlu çalışmalarını sağlar. Aile üyelerinin kurdukları şirkete karşı gösterdikleri bağlılık, sahiplenme ve gayret aile üyesi olmayan çalışanlara da ilham vermektedir. İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığı zaman çalışanlar genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksiklikleri kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden rica ederler (Tanta,2004:42).

Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük şirketlerden farklıdır. Uzun dönem istihdam, aile şirketlerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir. Sorumluluğu bilerek çalışanın, şirkete yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde çalışanlar şirketlerine sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile şirketlerinde çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür (Günver,2002:20).

1.3.1.3. Aile Kültürü

Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur (Ateş,2005:9).

Ailenin sahip olduğu kültür, şirket kültürüyle etkileşim içerisinde bir takım ruhu oluşturarak, aile üyelerinin sahip olduğu değerler çalışanlar için, ortak bir amaç doğrultusunda ilerleme ve sorumluluk sahibi olma hissini geliştirmektedir. Bu anlamda iyi yönetilebilen aile şirketleri çalışanları, kendilerini aileden biri olarak görebilir ve şirketin hedeflerine ulaşabilmesine katkıda bulunabilmektedirler. Ailenin sahip olduğu kültür, örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir paya sahiptir. Çünkü ailenin değer ve inançları, örgüt kültürüyle bir araya geldiğinde şirket içerisindeki birçok genel kural ve değerlerin örgüt kültürünü etkileyerek bu değerlerin çalışanlar tarafından daha çabuk kabullenilmesini sağlamaktadır (Tetik ve Uluyol, 2005: 10).

1.3.1.4.Uzmanlık

Aile üyelerinin yoğun uzmanlığı aile şirketlerinde üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler. İşin niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir firmada çalışmakla daha yüksek tempoda görevlerini yaparlar. Aile bireyleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar. İşe ve şirkete karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün duruma getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda yönetim basamaklarına tırmanabilmektedir (Ateş,2005:10).

1.3.1.5. Ailenin Tanınmış Bir Ünvanın Sağladığı Sosyal Çevre ve İş Çevresi İle İyi İlişkileri

Şirketlerin iş hayatında başarılı olup olamayacağı, piyasada tutunup tutunamayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir (Ateş,2005:10). Tanınmış olan aile şirketleri olan bunun avantajından da yararlanabilir. Rakipler, tedarikçiler ve

müşteriler gözünde olumlu bir imaja ve güce sahiptir. Olumlu bir imaj, şirkete olan güveni artırır.

Bunun yanında aile şirketlerinin, ailenin ismiyle birlikte anılması ve bu isimden dolayı piyasalara verdiği güven hissi, finansal ihtiyaçların karşılanmasını kolaylaştırırken, tanınma maliyetlerinin azalmasına ve tanınma anlamında zaman sürecinin daha da kısalmasına yardımcı olmaktadır. Bu bilinirlik şirkete, pazarlama avantajı da sağlamaktadır. Uzun vadeli planlar yapabilme yeteneğinin gelişmesi, şirketin yönetiminde uzun yıllar kalan yöneticinin yönetimde devamlılığı sağlayabilmesi, aile şirketlerinin diğer yönetsel avantajlarını göstermektedir (Göker ve Üçok, 2006: 48).

1.3.1.6. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Aile şirketleri sermaye sorunlarını genellikle kendi aralarında çözümlerler. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılamaları büyük problemler oluşturmaktadır. Oysa ki sermaye temin etmede, aile şirketleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir (Tanta, 2004:41).

Finansal yapının gücü, sermayesinin tamamını veya büyük çoğunluğunu özkaynaklardan elde etmesi nedeniyle, dışa bağımlılıkları yok denecek kadar az ve ihtiyaçlarını rahatlıkla kendi özkaynaklarından temin edebilir olması, aile şirketlerine önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Bu üstünlük sermayeyi dışardan sağlamanın zor olduğu gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelerde daha önemli hale gelmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 22).

1.3.1.7. Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme

Zamanlarının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve tüm malvarlığını şirket için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Ateş, 2005:11).

Şirket yönetiminde, amaçlara göre doğru bir şekilde tespit edilmiş strateji ve politikalar ve bu strateji ve politikalarda istikrar, bir canlı gibi, şirketin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alan faktörlerdir. Rekabete dayanan bugünkü global ortamda strateji ve

politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına yönetsel araçlarla (Tanta, 2004:42).

Şirketin yaşama ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkileyen, şirket stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanması aile şirketlerinin gerek kamu, gerekse diğer şirketler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür.

Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir (Ateş, 2005:11).

1.3.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

1.3.2.1. Nepotizm

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olamayan kişiler sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. Nepotizm, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir (Özler ve diğ., 2007:438).

Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir (Ateş, 2005:12).

Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir (Ateş, 2005:12).

Nepotizmin yüksek oranlarda görüldüğü şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma hem de, aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma sık rastlanan bir durumdur. Sonuç itibarıyla akraba kayırma nedeniyle

objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurulamaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendisini hissettirir.

1.3.2.2. Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet

Aile şirketlerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilir ve aile üyeleri arasındaki rekabet, şirketin geleceğini tehlikeye sokabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında bir takım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların şirket yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenebilecektir (Ateş,2005:13). Kuşaklar arasındaki yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile dinamikleri ve iç dinamiklerin çatışması, haleflik planlamasında hatalar gibi tipik problemler aile şirketlerinin dağılmalarına sebep olan nedenlerin bazılarıdır (Alacaklıoğlu, 2009:13). Bu nedenle yöneticiler kendilerini ölümsüz olarak görmemeli, gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi seçmelidirler. Bu hem adayın eğitilmesinde hem de sonradan doğacak aile içi çatışmaları önler. Zira varis seçimi konusundaki çıkar çatışmaları ve rekabetin şirkete zararı yadsınamaz (Tanta, 2004:45).

1.3.2.3. Tutuculuk

Gelişmiş ülkeler ve başarılı şirketler, başarılarını büyük ölçüde, yenilikler peşinde koşan, buluş ve icatlar gerçekleştiren, teknolojiye önem veren ve AR-GE faaliyetlerinde bulunan dinamik, çalışkan müteşebbis ve çalışanlarına borçludur. Fakat bazı mal sahibi yöneticiler profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadır. Aile şirketlerinin başında bulunan bazı mal sahibi yöneticiler, şirketlerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha cesaretsiz davranabilirler (Tanta, 2004:46).

Aile şirketlerinde zamanla değişime, yeniliğe direnç gelişir. Uzun yıllardan beri şirketi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duyarlar. Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı şirketi etkiler ve birçok fırsat değerlendirilemez. Aile şirketinin kuruluş yıllarında esneklik ve hızlı kararlar alma avantajı yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilir (Ateş, 2005:14).

1.3.2.4. Merkeziyetçi Yönetim

Aile değerlerinin is değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağıının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanmasını gündeme

getirmesi noktasında) gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi de ayrı bir sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir.

Şirketin büyümesi ve daha çok kar etmesi ancak yetkinin daha fazla devredilmesiyle mümkündür. Şirket tek kişi hakimiyetinden çıkarılarak diğer aile üyelerinin deneyimleri artırılmalı, yetenekler geliştirilmeli ve yetenekli aile dışı çalışanlardan faydalanılmalıdır. Yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların takip edildiği ve yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısı kurulmalıdır (Tanta, 2004:44).

1.3.2.5. Rol Çatışması

Aile şirketinde bir aile üyesi, hem girişimci olma sıfatıyla işin patronu konumunda, hem işleri yönetme durumuyla yönetici, hem mal sahibi hem de aile üyesi rollerinin hepsini oynayabilir. Liderin dışındaki aile üyeleri de bu rollerin tamamını ya da bir kısmını yerine getirmeye çalışırlar. Bir bireyin aynı ortamda birden çok rolü yerine getirmeye çalışması da “rol çatışması” denen sıkıntılara yol açabilmektedir (Fındıkcı, 2008:50).

Günlük yaşamın kaçınılmaz gerçeklerinden biri olan çatışma olgusu, duygusal ilişkilerin ağır bastığı aile şirketlerinde en büyük problemlerinden biri olarak şirketin dağılmasına kadar varan çok çeşitli problemlere kaynaklık ediyor. Az da olsa çatışma yaşanmayan aile şirketi olması söz konusu değildir. Çocuklarını birbirine tercih eden babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığını ama bunun karşılığını alamadığını düşünen kadınlar, aile şirketlerinde çatışmalardan bahsedildiğinde akla ilk gelen örneklerdir.

İş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile şirketlerinde akrabalık bağı, yönetimi zorlaştıran önemli faktörlerden bir diğeridir. Burada akraba kavramıyla girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir. Şirketin kuruluşunu izleyen ilk yıllarda akrabalar arasındaki çok yönlü işbirliği şirketin başarısı üzerinde çok önemli bir rol oynarken,

şirketin büyümeye başladığı ve ilişkilerin karmaşık hale geldiği sonraki yıllarda iyi yönetilemeyen bu ilişkilerde çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Çatışmadan kaçınmak o an için bir çözüm gibi görünse de aslında sorunların derinleşmesine neden olmaktan başka bir işe yaramaz. Önemli olan çatışmaların gerek aile gerekse şirket için nasıl yapıcı bir güç haline dönüştürüleceği. Bunun için öncelikle çatışmanın doğal bir olay olduğunu kabul etmek ve onun her zaman mevcut olabileceğine inanmak önemlidir. Çatışmalardan kaçınmak yerine yapıcı bir şekilde uğraşmakla olumlu sonuçlar almak mümkündür.

Aile şirketlerinde oldukça sık rastlanan çatışmaların bir kısmı olumsuz olup, bunların en az düzeye indirilmesi gerekirken, faydalı sonuçlar doğurabilecek ve daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlayacak bazı çatışma türleri vardır.

Aile şirketleri, karakteristik olarak çatışmaların yaşanmasında elverişli bir ortam oluşturuyor. Aile şirketlerinde kişiler arası ilişkiler oldukça fazladır. Bunun nedeni bu kişilerin iş saatlerinde şirkette, iş saatleri dışında da ailede olmak üzere 7 gün 24 saat ilişki içinde bulunmalarıdır. Onlar günlük hayatlarında pek çok kararlar almak durumundadırlar. Bir taraftan şirket kararları, diğer taraftan da aile yaşamı ve gelecekleriyle ilgili kararlar, ayrıca şirket üzerindeki güç ve kontrol mücadeleleri bu kişilerin sık sık karşı karşıya gelmelerine ve karmaşık ilişkilerin yaşanmasına neden oluyor. İlişkilerin bu derece sık olmasından dolayı da bu kişiler arasında çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır (Argüden, 2003).

1.3.2.6. Devretme Sorunu

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve en son büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim şirket yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte

şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirmesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir (Ateş, 2005:15-16).

Bazı işadamları, koltuklarını devretmeye 55 yaşında, bazıları da 75 yaşına hazır olmaktadır. Ancak, devir etmelerine rağmen, şirket içindeki güçlerini korumayı da istemektedirler. Bir yönetim danışmanı, “Yaşım daha 60 ve kendimi emekliye ayrılacak yaşta hissetmiyorum. Sağlığım yerinde ve işime vereceğim çok şey var diye düşünen çok işadamı tanıyorum. O nedenle 60 yaşında terk edeceklerin sayısı sınırlıdır” diyerek önemli bir saptamada bulunmaktadır. Ancak, her ne kadar ilk ve ikinci kuşaktan işadamları böyle düşünse bile, araştırmalar ve uzmanların farklı görüşleri vardır. Örneğin, Harvard İş İdaresi Okulu profesörlerinden John Davis , “Eğer onlar koltuklarını vaktinde devretmezse, genç neslin morali ve iş motivasyonu zarar görüyor” diye konuşmaktadır (Çoban , 2010).

1.3.2.7. Eğitimin İhmal Edilmesi

Aile şirketlerinde iyi bir organizasyon kurulsun bile, bu kadronun eğitilmesi gerekir. Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında yöneticilerin ve hatta diğer çalışanların da kendilerini bu değişime adapte edebilmek için belli aralıklarla eğitime tabi tutulmaları gerekir. Bu konu hem şirket için hem de kendileri için hayati önem taşımaktadır. Ancak aile şirketlerinde, yöneticiler birden çok görev üstlendikleri için eğitime zaman ve kaynak ayırmak istemezler. Bu tür yönetici eğitimleri, ya şirket içerisinde düzenlenen eğitim programları yoluyla ya da üniversitelerin eğitim seminerleri yoluyla gerçekleştirilmektedir. Ancak, özellikle küçük aile şirketlerinde, şirket içerisinde bu tür bir eğitim programı düzenlemek hem zordur hem de pahalıya mal olabilir. Eğer yönetici dışarıdan seminer programlarına da zaman ayıramazsa, kendisini dinamik tutmakta başarı sağlayamayacaktır. Oysa ki, kurumsallaşmış şirketler eğitime daha çok önem verirler (Tanta, 2004:47).

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.

Boyut	Güçlü	Zayıf
Altyapı	Gayri resmi; Esnek; Girişimsel; Yenilik getiren.	Karışık; Şaşırtıcı; Sınır problemleri; Kararsız; Değişime dirençli; Yönetim gelişmesi eksikliği; Organizasyon şeması yok.
Roller	Çoklu rollerin oynanması; İkili İlişkiler; Çabuk karar verme.	Rol kargaşası; İşler yapılmaz; Torpil; Çift rol, bilim ve objektiflikle karışır; Doğum sırası, yetersiz aile üyeleri için başına gelebilir.
Liderlik	Yaratıcı; Hırslı; Gayri resmi otorite; Girişimci.	Otokrasi; Yapı ve sisteme direnç; Gitmeye izin vermekten kaçınmak.
Aile İlişkileri	Çalışanların adanmışlığı; Sadakat; Paylaşılan değerler ve inançlar sistemi; Aile ruhu; Aile ismi; Aile rüyası; Güçlü misyon/vizyon hissi.	Ailenin, işten dışarı çıkardığını tutamama; Ailenin ve şirketin likidite ihtiyaçlarını dengelemede yetersizlik; Objektiflik eksikliği; İçeriye doğru bakmak; Karar vermede duygusallık; İş ve aileyi ayırt edememe; Rekabet.
Zaman	Uzun vadeli perspektif; Kendini adanmışlık; Sabırlı sermaye; Sadakat; Derin bağlar; Zamanla artan güven.	Değişimin zorluğu; Geleneklere bağlılık; Ailenin tarihi iş kararlarını etkiler; Güven, erken hayal kırıklıklarıyla etkilenir.
Vekâlet	Eğitim erken başlayabilir; ömür boyu yol gösterme; Bırakılacak zamanı seçebilme.	Aile konularının sürekliliği; Gitmeye izin vermede isteksizlik; Bir vekil seçmede yetersizlik.
Sahiplik/Yönetişim	Yakın tutum; Aile sahipliği; Yüksek kontrol derecesi; Kazanç bir motivasyon aracıdır.	Kontrol için büyüme kurban edilebilir; Hissedarları cevaplamak zorunda değil; Çoğunlukla dışarıdan yönetici olmaz; Gizliliğe yüksek önem.
Kültür	Yenilik getiren; Gayri resmi; Esnek; Yaratıcı; Adapte olabilen; Ortak Lisan; Verimli iletişim.	Yeniliklere açık olmayan; Yüksek duygusallık; Değişime karşı dirençli; Yüksek çatışma riski.
Karmaşıklık	Yaratıcılığı geliştirir; Roller ve amaçların zengin etkileşimini sağlar.	Kötü idare edilebilir; Kaynaklar enerji kaçışının bir kanalı olabilir.

Kaynak: Çavuş, 2005:157.

1.4. Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi

Aile şirketleri de her organizasyon gibi, insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Nesilden nesile geçen aile şirketlerinde bu değişim sürecinde hem aile, hem şirket, hem de mülkiyetin dinamikleri değişir. Şirketin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürer. Aile şirketleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olurlar (Ateş, 2005:25).

Aile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri bölgede, sektörde, ülkede ve uluslar arası pazarda, değişim ve rekabet karşısında, söz sahibi olması için kişisellikten uzak, profesyonelliğe yakın olmaları gereklidir. Fakat aile şirketlerinin kurumsal yapıya ulaşmaları çok kolay değildir.

Aile şirketlerinin gelişim evresi incelenirken şu başlıklar üzerinde durmak mümkün olacaktır:

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
- Kompleks aile şirketleri,
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Tablo 2: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Ateş, 2005:50.

1.4.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile şirketleri gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri temsil eder. Bu evrede, şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, şirketin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü gözlenir (Karpuzoğlu, 2001, s.94).

Bu tür aile şirketlerinde şirketin sıfırdan başlayarak işin içine girmesi ilk aşamayı oluşturur. Genellikle, kırsal kökenli ve yetişme dönemi zorluklarla gerçekleşmiş bir aile üyesi, ilk girişimi yapar. Çıraklığını yaptığı işi ya da babasının işini yapmaya yönelik bir küçük girişimde bulunur. Hırslıdır, gözü karadır, işin çekirdeğinden gelmiştir, yıllarca başkaları için çalışmıştır. Yeni yönelim ile artık kendine çalışmaya başlamıştır ve başarılı olmak arzusu ile doludur. Yüksek başarı güdüsü çok çalışma ve çabalaması ile birleşince kısa zamanda yol alır ve başarılı olur. Bu ilk dönem işin dışında hiçbir şey görülmez. Tek hedef işin yerleşmesi ve ayakta kalınmasıdır. Bu dönemde işin durumu, içinde yer alınan sektör ve benzeri bileşenler, girişimcinin yanına aileden ya da dışarıdan birilerinin almasını gerektirebilir. Böylece ilk girişimci her türlü ayrıntısından sorumlu olduğu işi yavaş yavaş paylaşmak zorunda kalabilir (Fındıkçı, 2008:21).

Eş ile ortaklık ilişkisi kurulduğu durumlarda, genellikle stratejik ve fonksiyonel kararların bizzat girişimci tarafından alındığı görülür. Bir başka ifadeyle, kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fazla bir rolü yoktur. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman şirkette birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kâğıt üzerinde kalabilir. Küçük patron şirketleri kişi odaklıdır, kişilere çok bağlıdır. Bu yüzden kurumsal yönetim ve duygusal yönetim çok iyi entegre edilerek kurgulanmalı ve yönetilmelidir (Gürkan, 2007:14).

Birinci nesil aile şirketi evresinde karşılaşılan bir diğer özellik ise çocukların mülkiyete katılmak için çok genç oldukları gerçeğidir. Girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapar. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde aile tarafından önceden belirlendiğini ve ailenin genç nesle olan güven duygusunu yansıtır. Böyle bir noktada çocuklar zaman içerisinde şirkete ilgi duyabilir,

işe karşı sorumluluk hissedebilir ya da gelecek kaygısı taşımadan günü yaşamayı tercih edebilirler.

Girişimcinin şirkette başarı ve tatmin duygusunu yaşaması aile ilişkilerini de canlandırır ve aile üyelerini şirkette görev almaları için teşvik eder. Aile üyelerinin özellikle de çocukların gözünde girişimci, efsanelere konu olan kahramanlara dönüşür. Bu durum genç neslin firmaya olan ilgisinin artmasına, okul ve ev dışında firmada da zaman geçirmesine neden olur. Sonuçta girişimcinin gücü firmanın başarısı ile beraber ailede de artar. Bununla birlikte girişimcinin yakaladığı başarıyı sürekli kılmak için tüm zamanını ve enerjisini şirkete aktarması özel yaşamında sorunları da beraberinde getirebilir (Karpuzoğlu, 2001:97).

Birinci nesil aile şirketlerinde girişimci, üretim, satın-alma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilenir. Girişimci, şirket büyüdüğünde diğer bir ifadeyle işler ve çalışanlar arttığında, bu işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale gelir ve yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devreder. Pek çok girişimcinin bilfiil şirket faaliyetlerini yürütmesi müşterilerinin artmasına katkıda bulunur. Bu sayede müşterilerin şirkete olan bağlılıkları artar ve firmanın nakit akışı ivme kazanır. Ancak müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde kişisellikten çıkartılarak şirkete kaydırılması firmanın kurumsallaşması için son derece önemlidir. Başka bir ifade ile; müşterilerin girişimcinin şahsından ziyade şirketin adına bağlanmaları, kurumsallaşmak isteyen şirketler için bir zorunluluktur.

Birinci nesil aile şirketleri üç esas üzerine kurulur: Şirket kültürü, strateji ve yönetim. Bir şirketin kültürü çeşitli alanlarda karşılaştığı tutumlardan etkilenir. Bu alanlar doğru karar alma becerisi (hiyerarşik, aile içi ve şahsi), ideal liderlik biçimi (otokratik, danışmacı, katılımcı), açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve şirkete bağlılık, ailenin şirket içerisindeki fonksiyonu, şirketin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir. Ayrıca şirket kültürünün içerisinde girişimciye yönelik efsaneler, iş yapma usulleri ve aile değerleri de yer alır. Girişimci bu değerleri ve inançları direkt ya da dolaylı söz ve davranışları ile yansıtır. Organizasyonun başarısı ilk yıllarda girişimci değer ve inançlarına bağlı olduğundan bu değer ve inançlar kurum ile özdeşir ve uzun süre önemlilik arz eder (Karpuzoğlu, 2001:98).

1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketleri)

Birinci nesil aile şirketlerinde gelişim sürecinin ikinci kısmını “Büyüyen, Gelişen ve Mülkiyeti Kardeşler Arasında Paylaşılan Kardeş Ortaklıkları” oluşturur. Türkiye’ye ve diğer ülkelere de baktığımızda kardeş ortaklığı ile kurulmuş olan birçok aile şirketi olduğunu ve ülkemizde önemli bir yere sahip olduğunu görürüz.

Büyüyen ve gelişen aile şirketleri evresinde genellikle çocukların okul dönemi öncesinde veya okul döneminde buldukları, ebeveynlerin ise orta yaş veya biraz üzerinde oldukları gözlenir. Yirmili yaşlarda kimlik kazanmaya ve başarılı olmaya odaklanan ebeveynler, çocuklarının da firmaya katılma düşüncesinin gündeme gelmesiyle genellikle şirketi sorgulamaya başlarlar. Bu sorgulamada şirketi kurdukları zaman haya ettikleri konuma ulaşıp ulaşmadıkları ya da bu konunun neresinde oldukları büyüme, başarı ve başarısızlıklar ile değişim hızı vb. üzerinde durulur (Karpuzoğlu, 2001:102).

Bu dönemde ilk girişimin başarıya ulaşması, aileye ekonomik olarak da yansır. Aile işi destekledikçe iş de aileyi destekler. Bu karşılıklı etkileşim, işin giderek büyümesi ve gelişmesini sağlar. Özellikle üretim ya da pazarlama odaklı işlerin bu aşamada adeta bir kartopu gibi katlanarak büyüdüğünü görmek mümkündür. Bu aşamadaki aile şirketi, üretim işi ile uğraşıyor ise yeni üretim mekanları açar, pazarlama yapıyor ise yeni pazarlara ulaşmaya çalışır, ticaret yapıyorsa yeni mamul ya da hizmetleri pazarlama yoluna gider. Bu aşamanın sancılı olmaması için birdenbire yönetilemeyecek kadar bir büyümeye geçilmemesi gereklidir (Fındıkçı, 2005:22-23).

Büyüme ve gelişme döneminde kurumdaki istihdam da gelişir (Fındıkçı, 2005:23). Kurucu, şirket yönetimini kendi başına yapamayacağını anlar, sorumluluk devretmeye ve gücünü paylaşmaya başlar. Bu bağlamda şirketin iş gücü de nicelik olarak artar ve niteliğin önemi ortaya çıkar. Bu nedenle de iş başında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilir. Kurucu, kendi değerlerini ve inançlarını şirketin çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak ister.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerine geçiş, hem aile birliğinin hem de iş birliği ve takım çalışmasının önemini gündeme getirir. Mülkiyeti paylaşılan kardeş yöneticiler, şirketi

birlikte yönetmenin ve çocuklarla yapıcı bir ilişki geliştirmenin yollarını ararlar. İlişkilerin düzenlenmesiyle birlikte şirketin karmaşıklaşması ve hızlı büyümesi, pek çok uygulamanın yazılı prosedür haline dönüşmesine ve takım çalışmasına olan gereksinimi daha da artırır (Karpuzoğlu, 2001:102). Bu yapıdaki bir şirkette kardeşler arasında, kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı konusu, ciddi olarak ele alınması gereken bir sorundur. Bu konunun, şirketin ileri yıllarında olası sorunlara yol açmaması için kardeşler ve onların aileleri arasında ‘çok iyi bir iletişim’ mekanizması kurulması gerekir. Aile şirketlerinde pek çok sorunun çözümü, iyi bir iletişimde yatar. Bu iletişim mekanizmalarını çalıştırmak ve üzerinde uzlaşmaya varılmış olan konuları yazıya dökmek muhtemel pek çok sorunu daha en baştan ortadan kaldırır (Kırım, 2007:22).

Kardeş ortaklıklarında halledilmesi gereken ikinci çok önemli mesele, şirkette çalışan ve çalışmayan kardeşler arasında işleyen bir ilişki kurabilmektir. Örneğin işte çalışanların kazançları ne olacak? Çalışmayanların kazançları ne olacak? Önemli yatırım kararlarına kimler katılacak? İşe emek verenlerle vermeyenler arasındaki gelir dengesi nasıl kurulacak? Bunlar, pek çok kardeş ortaklığında aileleri birbirine düşürebilen ve sonunda şirketi çöküşe götürebilen konulardır. O nedenle şu anda ortada sorun olmasa bile her an çıkabileceğine hazırlıklı olmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır (Kırım, 2007:23).

1.4.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri)

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı, “kompleks aile şirketi” olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer almaktadır.

Alayoğlu’na (2003: 38-39) göre, kompleks aile şirketlerinde iş ile aile ilişkilerinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Birden fazla nesli bir arada bulundurmasından dolayı kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi ile şirketin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur.

Şirketin aileden daha büyük ve geniş bir yapıya sahip olması, aile üyelerinin mali yapılarını güçlendirmelerine ve kariyer fırsatı yakalamalarına olanak tanırken; ailenin şirketten büyük ve geniş bir yapıya sahip olması durumu ise koşulları tersine döndürür. Bir başka deyişle şirketin aileden daha geniş olması durumunda kişi başına düşen gelir miktarı artacağı gibi aile üyelerinin şirkette üstleneceği iş ve yükseleceği mevki sayısı da artar (Karpuzoğlu, 2000,109).

Bu dönemde aile şirketi büyüme ve gelişme döneminde ettiklerini biçmeye başlar. Bu dönemde mülkiyet genişlemesi gündeme gelir. Fakat böyle bir durumda mal mücadelesi olabilmektedir. Kırım'a göre (2007:25), bu aşamada aile şirketlerinin karşısındaki en temel sorunlar şunlardır: aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ve aile şirketi sermaye piyasasını oluşturabilmek.

Kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına çok farklı hisse yapıları bırakmaları nedeniyle mülkiyet yapısı karmaşık hale gelir. Örneğin eşit hisseli üç kardeşten birisi dört çocuğuna, birisi üç çocuğuna diğeri de iki çocuğuna kendi hisselerini eşit şekilde devrederse, ortaya böylesi karmaşık bir hisse yapısı ortaya çıkar. Öte yandan, kuzenlerin aynı ana babadan olmamaları, farklı akrabalar ve farklı servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini kardeşlerden 'daha az içten' ve 'daha fazla politik' hale getirebilir (Kırım, 2007:25).

İkinci kuşağa devretme evresinde güç çatışmaları yoğunlaştığı için ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşür. Yönetim kurulu, kurucunun ayrılmasından sonra güçlenir. İkinci kuşağın farklı arzuları, yönetim kurulunda da gruplaşmalara neden olabilir. Bazı aile şirketlerinde şirketin ataerkil yapısı ailenin en büyük oğlu tarafından sürdürülür, çoğu aile şirketlerinde ise ikinci kuşak serbest kültür kalıbını benimser. Bu üç şekilde gerçekleşir (Ateş, 2005:47-48):

- Aile profesyonel yöneticilere güven duyar ve sorumluluk verir.
- Aile işin konusu hakkında bilgi sahibi değildir, bu nedenle işin sorumluluğunu güvendiği profesyonellere devreder.
- İkinci kuşak aile üyeleri şirketin kurucusu gibi çalışmak istemezler ve şirket ile ilgili hırs ve arzuları yoktur.

Aile şirketlerinde yönetim kurulu alışkanlıkları pek olmamakla birlikte, kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurullarının önemi artar. Ancak eğer yönetim kurulunu yine kuzenler oluşturuyorsa, bu belki de en tehlikeli bir durumdur. Zira yönetim kurullarının kararsızlık tehlikesi artar. Bu tür durumlarda çözüm genelde aile-içi sermaye piyasasını işletmekle bulunur. Bir başka deyişle ‘hissedar sözleşmesi’ çerçevesinde, memnun olmayan hissedarların paylarını satın almak genelde en sık başvurulan çözümdür. Bu alışverişte adaletin sağlanması ancak en başta üzerinde fikir birliğine varılmış bir hissedarlar sözleşmesi ile mümkündür (Kırım, 2007:26).

Bu evre şirketin piyasada olumlu firma imajına eriştiği, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazandığı bir evredir. Şirketin kullandığı yeni teknoloji ve ürettiği yeni ürünler rekabet koşullarını farklılaştırır. Ayrıca bu evrede formalizasyon artmaya başlar. Çünkü şirket yönetimi giderek profesyonelleşmektedir ve şirket karmaşık bir yapıya bürünmeye başlar.

Olgunluk evresindeki kompleks aile şirketlerinde karşılaşılan bir başka özellik stratejik planların mevcudiyetine ilişkindir. Stratejik planlar gelecekte şirketin bulunmak istediği noktaya ulaşmasında izlenecek stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesinde kullanılır. Ayrıca şirketler, amaçları doğrultusunda hazırlanan stratejik planları dikkate alarak faaliyet planlarını belirlerler ve üretilecek mal ve hizmet ile satış yapılacak pazarları tespit ederler (Karpuzoğlu, 2000, s.111).

Kompleks aile şirketlerinde gözlenen bir diğer özellik, şirketlerin hayatiyetlerini devam ettirebilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını sürekli geliştirdikleri ve şirket politika ve stratejilerini devamlı çevre koşullarını dikkate alarak revize ettikleri gerçeğidir.

Ayrıca kompleks aile şirketleri bu evrede piyasada olumlu bir görünüm elde etme amacıyla toplumsal sorumluluklara da ağırlık verirler. Sosyal projeler, çevre sorunları, burs verme gibi çeşitli projelerle bu görünümelerini desteklemek isterler.

1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin gelişim evresinin son aşamasında sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındırdığı bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha

önemli olduğu devredir. Bu evredeki aile şirketlerinde faaliyetlerin icrasında, kan bağı ve güvenilirlikten ziyade, işler ve bunların yapılma şekli ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede işler analize tabi tutulur ve işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, yetki ve sorumluluk ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir. Yapılan bu uygulamalar, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak, iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin başka bir özelliği misyon, vizyon, strateji, pazar geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde de durmalarıdır. Bir şirketin var olma sebebi olan misyon faaliyet alanının yani üretilecek olan mal ve/veya hizmetin satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını ve temel iş kollarının saptanmasını içerir. Vizyon ise aile bireylerinin görüş, imge ve özelliklerine göre uzun dönemdeki faaliyetlerinin biçimsel olarak ifade edilmesidir. Vizyon, firma stratejilerine ışık tutar. Mevcut maddi ve beşeri kaynakların uzun vadeli amaçlara ulaşmada etkinlik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda kullanımını sağlar (Karpuzoğlu, 2000: 115).

Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemlerin şunlar olabileceği ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003: 40-41):

- Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilir.
- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda, şirket değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusu olabilir.

- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da özellikle aile üyeleriyle sorun ortaya çıkabilir ise uygun olmayan bireylerin şirkete dahil edilmemeleri veya şirketten uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına vesile olabilir. Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında “çok iyi bir iletişim” mekanizması kurulması çok önemlidir.

1.5. Aile Şirketleri ve Mevcut Statüler

1.5.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün sınırları içerisinde yapacağı veya yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Bu noktada aile şirketlerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayanların üstlendiği roller ve statüler gibi bir ayrımla karşılaşılabılır. Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerin gerektirdiği davranışları içerirken aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır. Bu noktada öncelikle dikkati çeken statüler, ailenin üstlendiği girişimci, varis ve akrabalık statüleridir (Karpuzoğlu, 2000: 36).

1.5.1.1. Girişimci Statüsü

Kurucu ortak olarak da adlandırabileceğimiz girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler üreten ve kar veya zarara katlanan kişilerdir. Girişimci önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirir. Dinamik, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, risk alabilen bir kişidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi girişimci bizzat işi yapan ve geliştiren kişidir (Atılğan, 2003:103).

Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama da ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci “Kendi bilgi ve

yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir”. Özetle bu tanımlama girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler ürettiğini ve kar ya da zarara katlanan kişi olduğunu vurgulamaktadır (Bilgin, 2007:20).

Girişimci ile ilgili burada verilecek son tanımlama Kuriloff ve Hemphill tarafından yapılan tanımlamadır. Kuriloff ve Hemphill’e göre girişimci “Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir”. Görüleceği gibi son tanımlamanın temel noktası işi yapan kişi ile ilgilidir. Yani bir kişinin girişimci olarak kabul edilmesindeki temel noktalardan biri işi bizzat kendisinin yapması yani, bir başkasına karşı bağımlı olmamasıdır. Şirketin faaliyet alanını, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojinin türünü, mal ve/veya hizmetin kalitesini ve hedef kitleyi belirleyen girişimci, şirketin bugünü ve geleceğini kendi düşünceleri ve değerleri doğrultusunda yönlendirir. Dolayısıyla firmanın piyasadaki imajı ve sektördeki konumu girişimcinin yeteneğine, bilgi ve becerisine bağlıdır. Yeni üretim teknikleri ve dağıtım kanalları bulmak için araştırma yapmak gibi fonksiyonları üstlenir. Ayrıca en uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak, şirket politikasını belirlemek, risk üstlenmek ve belirsizlikleri azaltmak, toplumun gereksinme duyduğu mal veya hizmetleri dağıtmak, üretmek ve pazarlamak, planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek gibi faaliyetler üzerinde durur (Bilgin, 2007:20-21).

1.5.1.2. Varis Statüsü

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak şirketin yönetiminde etkin rol oynayacak kişi şeklinde tanımlanır. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis/varislerin mevcudiyeti, varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin, varis adaylarının şirketin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması son derece önem taşır (Karpuzoğlu, 2000:46).

Aile şirketlerinin çok azının ikinci nesle ve bunların da az bir kısmının üçüncü nesle ulaşabildiği araştırmalar sonucu ortaya konulduğu göz önüne alınırsa devir konusunun önemi anlaşılır. Kurumsallaşmak isteyen bir şirketin objektif bir varis seçim stratejisi olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya koyarak varisi tepe yöneticiliğine hazırlaması şarttır. Çünkü bu uygulama aynı zamanda şirketin de geleceğinin planlamasıdır.

Kurumsallaşmış şirketlerde de işler planlı programlı yürür. Ancak, ne yazık ki, uygulamada şirketler bu planlamayı yapmamakta ve devir işini zamana bırakmaktadır. Bunun sonucu ortaya çıkan kargaşa, şirketlerin ancak %20'sinin ikinci nesle ulaşmasını da bir ölçüde açıklar. Lider olacak varisin seçiminde açık kıstaslar konulmalıdır. Bu kıstaslar aile ve iş değerlerine göre katılımcı bir şekilde belirlenir. Katılımcılık sağlanmazsa ilerideki çatışmalar kaçınılmaz olacaktır (Atılğan, 2003:103).

Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli bilgi, deneyim, motivasyona sahip varis/varislerin olması önemli bir konudur. Genellikle girişimci büyük oğlunu varis olarak seçse de bazen ailede bu konuyla ilgili problemler yaşanabilmektedir.

Bir varisin sahip olması gereken çok sayıda özellikten söz edebilir. Fakat bu özelliklerin her biri şirketten şirkete değişmektedir. Kısaca varisin genel özellikleri şöyledir: bütüncül bakış açısına sahip olma, analitik, sentezci bir yaklaşımı benimseme, karizmatik liderlik tarzını geliştirebilme, yaratıcılık becerilerine sahip olma ve kullanabilme. Ayrıca varisin işbaşı eğitim yöntemi ve şirket dışında kariyer edinme yöntemini benimsemesi gerekir. İşbaşı eğitim sürecinde varis fiilen şirkette çalışmadan önce şirket hakkında informel bilgilere sahip olur. Sonraki aşamada fonksiyonel bir departmanda çalışmaya başlar, o departmanda uzmanlaşır ve sonunda departmanın yöneticisi olur. Daha sonra varis bütüncül bir perspektife ulaşarak genel müdür ya da başkan unvanını alır ve burada olgunlaştığı zamanda gerçek lider konumuna gelir. Ülkemizde genelde görülen de bu şekilde şirkette hazırlanmasıdır. Ancak bu planlı bir uygulamadan ziyade içgüdüsel olarak çocukların işe ısıdırılması şeklinde olmaktadır. Varisin şirket dışında hazırlanmasında ise varisin gerekli bilgi, beceri, davranış, düşünce unsurlarını kazanması için üniversite eğitimine, konferanslara, sertifika programlarına önem verilir.

1.5.1.3. Akrabalık Statüsü

İş ve aile ilişkisinin üst üste bindiği aile şirketlerinde akrabalık bağı yönetimi güçleştiren en önemli faktörlerden biridir. Burada akraba kavramıyla girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir. Şirketin kurulduğu ilk yıllarda akrabalar arasındaki işbirliği şirketin verimi üzerinde olumlu etkiye sahip olurken, ilerleyen dönemlerde çatışma ortamına yol açar. Bu durumun temel nedeni, genellikle ilerleyen

yıllarda varis seçiminin gündeme gelme olasılığıdır. Bu olasılığa ek olarak kurumun zaman içerisinde büyüyüp gelişmesi ve büyümeyle beraber kurumda çalışmak ve yönetimde etkin olmak isteyenlerin de ortaya çıkması, çatışmalar için ortam hazırlar.

Aile şirketlerinde yer alan akrabaların buldukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ya da verilen güvenle ilgilidir. Akraba ilişkisi ile ilgili üzerinde durulması gereken bir başka konu da akrabalardan bir kısmının etkin çalışmasında karşılık, diğerlerinin “nasıl olsa işten atılmam” düşüncesinden yola çıkarak, ara sıra şirkete gelme ya da düşük kapasite ile çalışma yolunu seçmeleri gerçeğidir. Bu durumun sonucunda ücretleme ve terfi sistemlerinde bir adaletsizliğin yaşanması kaçınılmazdır. İşe uygunluktan ziyade girişimciye yakınlıkları nedeniyle belli pozisyonlara gelen akrabaların, işin gerektirdiği nitelik ve bilgiye sahip olmaları için kurum içerisinde ve/veya kurum dışarısında kendilerini geliştirmeleri gerekir. Aksi takdirde şirkete yarardan çok zarar vermeleri söz konusudur. Bu noktada şirket içerisinde çeşitli nedenlerle istenilen başarıyı sağlayamayan veya aile ilişkilerini ön plana çıkaran bireylerin, kurum dışında çalışmaya yönlendirilmeleri önem kazanır. Kısacası firmanın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi için akrabalıktan kaynaklanan sorunların çözümlenmesine yönelik gerekli önlemlerin alınması ve kişilerin değil, kurumların önemli olduklarının her fırsatta hissettirilmesi son derece önemlidir (Karpuzoğlu, 2000:57-58).

1.5.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

1.5.2.1. İşgören Statüsü

Aylık ücret karşılığında şirkete fiziksel ya da düşünsel emeği katan, şirketin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanında yer alan, kuruma ve şirket sahibine sadık olan emektar ustabaşılar, şefler, posta başılar vb. geçimlerini sağlayacak bir gelir düzeyine ve bazı sosyal haklara sahip olmayı arzularlar. Aynı zamanda yönetici ve şirket sahipleri de işgörenlerin kendilerinden beklenen işi en kısa zamanda ve en iyi kalitede yapmalarını isterler. İş ile işgören arasında kurulan dengeli ilişki bir yandan işin istenen amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesini sağlarken öte yandan işgöreni ekonomik olduğu kadar ruhsal ve sosyal yönden doyuma ulaştırır. Şirketin kuruluşundan itibaren kurucu ortağı destekleyen ve şirketi sahiplenen kıdemli

işgörenler, aile bireylerine dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler (Bilgin, 2007:22-23).

İşgören seçimi, işgörenin sosyal durumu, ücretlendirme vs. gibi konularda kriter bulunmaması veya aileden haksız müdahalelerin olması, şirkette verimi düşüren önemli bir faktör olmaktadır. Performans ölçümü ve performansa göre değerlendirme birçok sorunu çözen ve verimi artıran önemli bir uygulamadır. Aile şirketlerinde de bu gibi kriterleri getirmek, kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olacaktır (Atılğan,2003:104).

1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

Mevcut aile üyelerinin iş için gereken yetkinlikte olmamaları, istenilen bilgi ve yeteneği kazanma eğiliminden uzak olmaları ve şirket sahibinin ve tepe yöneticisinin aynı kişi olması durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Aile şirketlerinin büyümesi ve kurumsallaşmasında insan kaynakları, pazarlama, finansman, muhasebe, hukuk, reklam ve eğitim gibi konularda pratik ve teorik temellere sahip olan profesyonel yöneticiler önem taşımaktadır.

Yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan profesyonel yönetici şirketin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir. Yine bu işi kar ve riski şirket sahip ve/veya sahiplerinin olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yönelir. Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlı olan profesyonel yöneticiler aile şirketlerinde kararları alan olmaktan ziyade tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülürler. Ancak çocuğunun olmadığı ya da var olan çocukların ilgi ve kariyer tutkularının şirket ile ilişkili olmadığı veya çocukların gerekli yetenek ve bilgiden uzak olduğu durumlarda, şirketin başına geçecek kişinin ailenin dışından olması gerekebilir. Bu noktada girişimci ailenin değerlerine uygun, aynı zamanda da iş için gerekli yetenek, bilgi ve deneyime sahip bir adayı seçer. Ancak belirlenen durumların dışında genellikle profesyonel yöneticilerin tepe noktalara terfi etmeleri ve şirketin başına geçmeleri zordur (Bilgin, 2007:23-24).

Karşılaşılması olası bir başka zorluk da, profesyonel yöneticilerin şirkette kalmalarının sağlanmasına ilişkindir. Bu kişiler aile üyelerinin sahip olmadıkları ya da yeterince sahip olmadıkları uluslar arası pazarlar, yani finansal teknikler ve teknolojiler gibi pek çok konudaki bilgi ve deneyimlerini de beraberlerinde şirkete getirirler. Dolayısıyla pek çok şirkette profesyonellere duyulan ihtiyaç, firmanın yoğun rekabet ortamında başarıyla faaliyetlerini icra edebilmesine yöneliktir.

Böylesine özellikli bir grubun, hakimiyetin tamamen girişimcinin tekelinde bulunduğu ve kendi fikir ve görüşlerinin çok fazla dikkate alınmadığı bir atmosferde uzun süreli çalışmasının mümkün olmadığı açıktır. Dolayısıyla bu noktada aileden olmayan yöneticilerin şirkette sürekliliklerinin sağlanması önem kazanır. Bunun için ise söz konusu profesyonellere yetkinin devredilmesi ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun gösterilmesi, nazik ve yardımsever olunması, başarılarının ve çabalarının farkında olunduğunun hissettirilmesi bir gereklilik halini alır. Başka bir deyiş ile, bu kişilerin şirketten sağlayacakları maddi kazançların yanında işe motive olmaları için, ihtiyaçları doğrultusunda ödüllendirilmeleri, şirkete devamlılıkları açısından önem taşır. Dolayısı ile tepe yönetimin profesyonellerin amaçlarının ve ilgilerini tespit etmeleri, bu kişileri her fırsatta karar alma sürecine katmaları ve hatta mümkünse ortaklık hakkı tanımaları gerekebilir. Ayrıca aile üyelerinin verdikleri sözlere sadık olmaları ve profesyonellerin gelişmelerini desteklemeleri de onların çalıştıkları kurumlara olan sadakatlerini arttıran bir diğer faktördür. Diğer taraftan profesyonellerin işlerini etkin şekilde yürütebilmeleri için şirkete ilişkin pek çok bilgiye ihtiyaç duyacakları da gözden uzak tutulmamalarıdır (Karpuzoğlu, 2000:67).

1.5.2.3. Ortak Statüsü

Şirketin öz sermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar genellikle aile şirketinin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada devreye girerek şirkete sıcak para akışını sağlarlar. Teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını arttırma gibi durumlarda para ihtiyacı artan şirketler bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. Aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açısındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleştirilirse şirketin etkinliği artar. Tersine bir durumun varlığı halinde ise çatışma için ortam hazırlanmış olur. Aile Şirketlerinde ortaklık söz konusu olsa bile genellikle

aile bireylerinin yoğun olarak çalıştığı şirketlerde aile kültürünün yani girişimci ve aile değer yargılarının, inançlarının, felsefesinin devam ettiği ve işe yansıtıldığı görülür (Bilgin, 2007:25).

1.5.2.4. Danışman Statüsü

Aile şirketlerinde hukuk, muhasebe, yönetim finansman gibi konularda uzman olan ve anlaşma yaptıkları şirketlere bu uzmanlık alanlarını sunan, şirketin problemleri bölümlerine çözüm üreten kişilere rastlanır.

Danışmanlar çeşitli konularda uzman olan kişilerdir. Bu kişiler gereklilik duyulan noktada şirketin sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak için şirketlerle anlaşma yaparlar. Danışman seçerken uzman olmasına, aile ile dostluğu olan bir kişi olmamasına dikkat etmelidir. Aile şirketlerine danışman olacak bir uzmanın ise insan faktörü; ebeveyn ve çocukları, şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa devredilme planları gibi konularda da bilgili olması gerekir. Ancak şirketler belli bir büyüklükten sonra danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyarlar. Küçük şirketlerin genelde böyle bir ihtiyacı yoktur. Danışman bir taraftan aile ilişkileri üzerinde çalışırken, diğer taraftan da şirkete sistem kurar ve geliştirir. Danışman gerekli mekanizmaların (denetim, yönetim sistemi, performans değerlendirme) kurulmasına yardım eder. Danışmanlık hizmetinden üst düzeyde faydalanmak için şirketin hangi konuda zayıf olduğunun tespit edilmesi gerekir (Atılğan, 2003:104-105).

1.6. Türkiye’de Aile Şirketleri

Türkiye’de kurulan aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran şirket sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile şirketi kurup büyüten kişi öldüğünde, şirketin yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda şirket ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir. Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, şirketin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa aynı başarı sürecini ikinci nesil de devam

ettirebilse, şirketin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye’de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur.

1930’lu yıllarda kurumsallaştırılmamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörürken, ülkemizdeki şirketlerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır.

Türkiye’de şirket kuran kişiler genellikle ileri eğitim imkanlarından yararlanamamışlardır. Çeşitli nedenlerden dolayı, hayata küçük yaşta atılmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle iyi eğitim imkanı bulamamışlar, çalışmak zorunda kalmışlardır. Lisan bilgileri yetersizdir. Bu tür eksikliklerini gidermek için hayatlarının hiçbir evresinde zaman bulamamışlardır. Fakat kurdukları şirketi belirli bir büyüklüğe getirdiklerinde bu eksikliklerin olumsuz sonuçlarını acı şekilde görmeye başlamaktadırlar. Zira kurdukları şirket büyüdükçe, kendilerinin tezgah başından ayrılıp zamanlarını daha çok yönetsel işlere ayırmaları gerekmektedir. Üretim işleri yanında, yurtiçi ve yurtdışında iş görüşmeleri yapması, bankalarla ve devlet makamlarıyla ilişkiye girmesi zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, şirket sahibi yetersizliğini görmektedir. Eksiklerini telafi etmek içinse artık zaman yoktur.

Şirket sahibi eksiklerini giderememekte, fakat çocuklarında bu eksikliklerin olmaması için gereken önlemleri almaya çalışmaktadır. Çocuklarını en iyi okullarda okutmaya, iyi bir veya birkaç lisan öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Fakat bu imkanlar içinde yetişen çocuk şirkete karşı kayıtsız kalabilmektedir. Bu durum, ülkemizdeki birkaç büyük şehir dışında kalan yörelerde kurulan şirketler için daha da vahim olmaktadır. Gelecekte şirketin başına geçmesi düşünülen ve bu amaçla yetiştirilen gençler, profesyonel yönetici ya da devlet memuru olarak büyük şehirlerde kalmayı yeğleyebilmektedirler. Bu tercihte büyük şehirden veya yurtdışından gelen gelinin de etkisi olabilmektedir. Sonuç olarak, şirketin ömrü bir nesilden diğerine aktarılamamaktadır (Ateş, 2005: 87-89).

Tablo 3: Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçiöglu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento,Emintaş İnşaat	Nuh M. Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001:62.

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar, şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüştürmüşlerdir. Türk özel sektöründeki aşamaları, Cumhuriyet öncesi ve sonrası dönemleri olarak incelemek mümkündür.

Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu’nun devamıdır. Bugün söz sahibi olan aile şirketlerinin de geçmişi Osmanlı’ya dayanmaktadır. Osmanlı sanayisini;

- Devlet sermayesiyle kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar,
- Yerli özel sektör,
- Tekelci görünümlü yabancı girişimciler olarak üç gruba ayırmak mümkündür.

Osmanlı Devleti'nde en itibar gören işler, siyasi ve askeri faaliyetler olmuştur. Devlet kesiminin uğraşları genelde askeri alanda hizmet veren kuruluşlardır. Yol, köprü gibi işler vakıflar tarafından yapılırken, yerli halk el sanatlarıyla uğraşan küçük aile şirketleri olarak görülmekteydi. Gerçek anlamda ekonomik ve ticari faaliyetleri azınlıklar yapmaktaydı.

Cumhuriyetin ilk yıllarında ekonomik gelişmenin özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirilmesi ve azınlıkları saf dışı etme yolunda çaba sarf edilmiştir. İlk on yılda özel sektör geniş şekilde, en uygun şartlarda teşvikine rağmen yetersiz kalmıştır. İkel teknik, hileli imalat, cüzi yatırım, yüksek maliyet özel sektörün özelliklerindedir. Bu dönemde gerekli teşvikler yapılmasına rağmen özel sektörün modern fabrikalar kurduğu görülmemiştir (Ateş, 2005:91).

Devletçilik ilkesinin uygulandığı 1930-1950 döneminde devlet, büyük sanayi tesisleri kurarken, özel sektörün desteklenmesine büyük önem vermiştir. 1929 dünya ekonomik buhranından olumsuz olarak etkilenen özel kesim, daha sonra savaşın getirdiği piyasa koşullarından yararlanma imkanı bulmuştur.

Türkiye'de 1950'li yıllarda başlayan ileri sanayileşme çabaları ile birlikte 1980'li yıllara kadar üretimin tüketimi karşılayamaması nedeniyle herkesin ürettiği bütün ürünleri satabilmesi ve rekabetin fazla önemli olmaması nedeniyle rekabet kavramı fazla bir sorun yaşamadan hayatını devam ettirmiştir. 1980'li yıllar ise ekonomide liberalleşme döneminin başlaması, dışa açılım, ithalat ve ihracat faaliyetlerinin hız kazanması nedeniyle rekabetçi bir ortam yaratmış ve birçok yeni şirket kurulurken birçok şirketin de bu rekabetçi ortama ayak uyduramayarak iş hayatından çekildiği bir dönem olmuştur (Tikici ve Uluyol, 2006: 461).

Şiddetli enflasyonun sürdüğü 1970-1980 yılları arasında hükümetin koruyucu önlemleri sayesinde girişimciler, yüksek oranlarda kar elde etme imkanı bulmuşlardır. Bu

dönemde daha da güçlenen aile şirketleri, 1980'li yıllarda daha güçlü ve daha büyük olma fırsatını yakalamışlardır.

Büyüme ve rekabetin ön plana çıktığı 1980 sonrasında ise, aile şirketleri varlıklarını devam ettirebilmek için çok ortaklı ve halka açık şirketler olma yoluna girmişlerdir. Bu dönemin, aile şirketleri açısından en önemli özelliği, patron/yöneticiler yanında profesyonel yöneticiler sayısında görülen büyük artıştır.

2000'li yılların büyük aile şirketlerinde ise, artık profesyonel yöneticiler, patron/yöneticilerin yerini almış durumdadır. Mal sahibi olan yöneticiler, yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı gibi unvanlarla şirketlerin yönetim işini yürütmektedir (Ateş, 2005:92).

BÖLÜM 2: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramı, örgütsel, sosyolojik, politik, ekonomik olarak incelenebilmektedir. Fakat yapılan çalışma gereği aile şirketlerinden bahsederken kurumsallaşmayı örgütsel açıdan ele almak gerekecektir.

Maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, temayül ve inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, denetleyen ve tatmin yaratan, özgün yapılanma biçimine “kurum” denir. Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla “kurumsal”, bu özelliklere sahip olma durumunu, “kurumsallaşma” da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (Bayrak, 2005:46-47).

Değişimlerin sürekli ve hızlanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişimin genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde şirketler varlıklarını devam ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Söz konusu uyumun düzeyi ise şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kişilerden ve örgüte yarar sağlayamayan koşullardan uzak tutarak kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyecekler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Bilgin, 2007:28).

Kurumsallaşma, herkesin biraz farklı anlamlar yüklediği bir kelimedir. Çoğunlukla bir takım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir şirketin kurum olma süreci anlamında kullanılmaktadır. Ancak burada ‘kurum’ olma ile kastedilen özelliklerin de organizasyonel/idari eksikliklerin de neler olduğu, herkese göre çok büyük farklılıklar gösterebilmektedir (Ural, 2009:17).

Kurumsallaşmada kişiler yerine tüzel kişilik ön plana çıkartılarak, bireylerden bağımsız, modern iş ve işletmecilik anlayışı üzerine bir sistem kurularak bu sistemin organizasyon

yapısına, şirket politikasına, kültürüne; yönetim, insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve araştırma geliştirme gibi şirket fonksiyonlarına hakim kılınmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499).

Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir şirketin işgörenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Ulukan, 2005:31).

Kurumsallaşma kavramının genel çerçevesini çizmek ve bu konuda ortak bir bakış açısı geliştirmek için, değişik boyutlarıyla ele alınmalıdır. Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, “çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişim doğrultusunda süreçlerin standart hale gelişinin sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003:62). Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir:

- Çevresel değişimle birlikte değişirler,
- Bu değişimi öğrenirler,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Kurumsallaşmaya başka bir tanım da Selznick’ten gelmiştir, Selznick’e göre kurumsallaşma “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç baskılarının doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir”. Görüleceği üzere bu tanımlamada ağırlık(Karpuzoğlu, 2001:72):

- Şirketin diğer şirketlerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına
- Sosyal ihtiyaçlara uyumuna verilmiştir.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran Ozankaya’ya göre kurumsallaşma ise “Bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür.” (Karpuzoğlu, 2001:72).

Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek gerekirse kurumsallaşma “Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.”

2.2. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

2.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kurumları kurumsal yapan faktörler genel kabul görmüş alışkanlıklar ve kurallardır. Şirketlerde kurumsallaşma düzeyini yasal unsurlar ile kurallar belirler. Kurumsallaşmanın daha çok rasyonel açıdan ele alındığı rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında şirketin teorik problemleriyle uğraşılır. Yalnızca kurallar ve prosedürler dikkate alınır ve resmi olmayan organizasyonlar önemsenmez, dolayısıyla sosyal ilişkiler de önemsenmez.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında şirketler önceden tanımlanan problemlerin çözümleriyle ilgilenirken gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları göz ardı etmektedirler. Problemlerin kaynağına inmek yerine yüzeysel çözümlerle günü kurtarma düşüncesi hakimdir.

Özetle bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen, organizasyon yapısının mekanik işlediğini savunan klasik yönetim teorisiyle oldukça benzerdir. Kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız ele alan yani çevredeki koşulların değişmediğini varsayan bir yaklaşımdır (Kıran, 2007:40).

Tablo 4: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre veri kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır, organizasyon yapısı revize edilir.
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanan gün	Gelecek
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formel organizasyon	Resmi olmayan organizasyon
Problem Çözme Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik(deneysel)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001:74.

2.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Bu yaklaşım rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde odaklanmış ve kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmıştır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla dış çevre faktörlerinin de dikkate alınması ile organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması, organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır.

Bu yaklaşımda rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının aksine bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınır, resmi olmayan organizasyonun varlığı kabul edilir. Biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, adaptasyon, şirket stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilir. Rasyonel kuramcılarının dikkate almadığı sosyal duyarlılık kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin sosyal varlıklar da olduğu vurgulanmaktadır (Kıran, 2007:41).

2.3. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri

2.3.1. Sadelik

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Buna göre bir organizasyon sadece bütünü itibari ile değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve şirket politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır (Karpuzoğlu, 2001:74-75).

Şirketlerin etkinliklerini arttırabilmesi için yalın bir organizasyona ihtiyaçları vardır. Bu durumda şirketlerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden birisidir.

2.3.2. Farklılaşma

Bir şirketin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır.

Özetle, çeşitli iç ve dış değişkenler sonucu bir şirkette farklılaşan organizasyon birimleri arasındaki uyum ve bütünleşmeyi kurumsallaşma sağlar (Sungurtekin, 2008,59).

2.3.3.Esneklik

Şirket organizasyonları ile çevre arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri;

- Organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilişkisi (input karşılıklı bağımlılık),
- Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi,
- Organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi (output karşılıklı bağımlılık),
- Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi (hukuki, politik, teknolojik vb.) olmak üzere dört ana boyutta ele alır.

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları kolay değildir. Bahsedilen uyumu sağlayabilen şirketler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan şirketlerdir.

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu tehdit ve tehlikeler şirketlerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır. Şirketlerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri şirketlerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla şirketlerin göze aldığı tehditleri kapsar. Bu riskler aynı zamanda şirketlerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kar etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenir.

Özetle bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir denilebilir (Karpuzoğlu, 2001:76-77).

2.3.4. Özerklik

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler kendilerine özgü özellik, farklılık ve faaliyetler zincirine sahiptirler. Bu örgütlerin kendilerine özgü kurum kimlikleri vardır.

Kurumsallaşma düzeyi düşük olan şirketler ise daha çok bağımlı bir yapıya sahip olup, yönetimde ve alınan kararlarda hür değildirler (Yaşa, 2006:46-47).

Bu noktada kurumsal kimlik kavramının açıklanmasında fayda vardır. Kurumsal kimlik, bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların (Şirket Kimliği, Tanıtım Kimliği, Davranış Kimliği) toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımalarıdır. Daha açık bir ifade ile kurumsal kimlik bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısaca, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır. Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısaca, firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir.

Burada kurumsal kimlik ile ilgili belirtilmesi gereken son nokta üç farklı kurumsal kimlikten söz edilebileceğidir. Kurumun her yerde tek bir görsel kimliği kullandığı tek çeşit kimlikte firma ve ürünler kolaylıkla anımsanır. Söz konusu duruma örnek olarak Shell, THY, Mc Donald's vb. verilebilir. Desteklenmiş kimlikte hem ana firmanın hem de yan kuruluşların ve markalarının kendilerine ait kimlikleri vardır. Örnekleme gerekirse General Motors-Opel, Altıyıldız-Beymen, Benetton-Sisley, Koç-Arçelik, Koç-Beko bu tür kimliğe sahiptirler. Son olarak markalaşmış kimlikten bahsedilebilir. Yan kuruluşların her birinin ayrı bir kimliği olduğu markalaşmış kimlikte yan kuruluş ile ana firma arasında bağlantı yokmuş gibi görünür. Bu duruma verilecek örnek ise Unilever-Philip Morris olabilir. Özetle yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan şirketler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken kurumsallaşma düzeyleri düşük şirketlerin bağımlılıktan kurtulamadıkları görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001:77-78).

2.4. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

2.4.1. Kanunen Tanınma

Hukuki biçim ister serbest seçilsin ister yasalarca belirlenmiş olsun önemli olan, şirketlerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının varlığıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı şirketin örgütsel yapısını etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca şirketler din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır. Ülkemizde şirketlerin varlıkları İş Kanunları tarafından onanır ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır. Şirketler kurumsallaşmak için yasal değişiklikler ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu anlamda kurumsallaşma şirketin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar (Kıran, 2007:49).

2.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Örgütlerin varlıklarını sürekli kılmaları, örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psikososyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Şirketler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını süreklilik bazında oturtabilirler.

Kurumsallaşma sürecinin önemli bileşenlerinden biri de örgütün kendi içinde uyumu sağlanarak, değişen koşullara kendini sürekli adapte etmesidir (Sungurtekin, 2008:60).

2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Şirket örgütleri birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorunluluklarından birisinin, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli kılmak olduğu görülmektedir. Örgütlerin temel taşı bireyler oluşturmaktadır. Bireyler sosyal varlıklardır. Bireylerin kendilerine ait beklenti ve çıkarları her zaman vardır. Ayrıca bireylerin örgüte katılım amaçlarında bu çıkar ve beklentileri etkilidir. Bireylerde olduğu gibi şirketler de sosyal varlıklardır, belli misyonları, vizyonları ve hedefleri vardır. Örgütlerin amaçlarının, bireylerin çıkar ve beklentileri ile çakıştırılması durumunda örgütlerin devamlılığını gerçekleştirme de

başarılı olabilme ihtimali yükselecektir. Kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi de zaten örgüt ve bireylerin amaç uyumlarını sağlamaktır (Yaşa, 2006:44).

2.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Selznick, sadece formal yapının yaratılmasıyla bir kurumun var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer özdeşleşmesinin mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir. Yine Selznick'e göre bir kurum olarak organizasyon kavramı ayırt edici bir kimliğe bürünmelidir (Karpuzoğlu, 2001:80-81). Genç organizasyonlar yeni düzenlemeler ve uygulamalar sayesinde kolaylıkla ayırt edici bir kimliğe kavuşabilirlerken, yaşlı organizasyonlar ihtiyaçları doğrultusunda yeni düzenlemelere girerek diğer örgütlerden farklı bir kimlik elde edebilirler. Sonuç olarak kurumsallaşmış bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir örgütsel yapıya ve değerler ve ilişkiler sistemine sahiptir.

2.5. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci

Günümüzde teknolojinin her geçen gün saha fazla kolaylıklar getirdiği, müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı, rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda şirketler kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalmışlardır. Kurumsallaşma bu değişimlere ayak uydurmak için gereklidir. Kurumsallaşamamış şirketler değişimleri bünyesine adapte edemezler. Kurumsallaşma ile şirkete yarar sağlayan değerler örgüt bünyesinde tutulurken şirkete zarar veren, değişime açık olmayan değerler ise atılırlar. Uluslararası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmadan geçmektedir.

Tüm bu gelişmelere paralel olarak, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde bir şirket haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşma kavramıdır. Bu kavrama şirketlerde gereken önemin verilmesi ve şirketin tüm alanlarında uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak kurumsallaşma ile şirketler değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilirler (Büte, 2008:316-317).

2.5.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi

Aile şirketlerinin genelinde rastlanılan tek patron hakimiyeti, babaerki yapı, kararların modern işletmecilik anlayışına göre değil, genellikle aile içi dengelere göre alınması,

biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği vb. unsurlar aile şirketlerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, şirketin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada şirket sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği, üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi, şirket yapısında büyük şirketlerin tipik özellikleri kendisini göstermeye başlar (Ateş, 2005:122-123).

Büyümeye başlayan şirket bir takım sorunlarla karşılaşır. Bunlar: teknik personel, finansman kaynakları, resmi dairelerle ilgili sorunlar gibi problemlerdir. Küçük aile şirketleri bu sorunları aşarlarsa orta büyüklükteki sanayi grubuna girebilirler. Mevcut olan orta büyüklükteki şirketler ise ya batacaklar ya da büyüyeceklerdir. Türkiye’de orta büyüklükteki şirketlerin ömrünün 30 yıl kadar olduğu göz önüne alınırsa bazı küçük şirketlerin büyüyerek orta seviyeye geldiğini daha da büyüyüp sonra battıklarını görebiliriz. Yani bu şirketler tam olarak kurumsallaşamadan batmaktadırlar.

Sonuç olarak, Türkiye’de genellikle elli yıllık geçmişi olan sanayi kuruluşları azdır. Olanlar da büyüme sürecine girmektense, küçük ölçekte kalmayı tercih etmektedirler.

2.5.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

2.5.2.1. Aile Anayasası

Aile anayasası kavramına farklı açılardan bakmak mümkündür. Örgütlenme açısından aile şirketi; ailenin yapısını, örgütlenişini, aile üyelerinin şirket yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketten yararlanma koşullarını düzenleyen kurallar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre aile anayasası, üyelerinin güçleri üzerinde düzenleyici bir direktif niteliğindedir ve ilişkileri geliştirmeye yönelik düzenlemeleri içerir.

Daha kapsamlı anlamıyla aile anayasası, aileye ve ailenin şirketle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardır şeklinde ifade edilebilir. Yani, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımaya hak kazanan kişilerin, gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse şirketle olan ilişkilerinde rehber vazifesi

gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesidir biçiminde düşünülebilir. Aile anayasası yazılı olmayan ve norm olarak ifade edilen bir takım ilkeleri de kapsamaktadır (Yıldız ve Balaban, 2008:181-182).

Aile şirketi anayasası, aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların uzlaşıp yazıya dökülmesinin sonucu yaratılan bir belgedir. Anayasa, aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir. Aile şirketi anayasaları, her aile için farklı konuları içereceğinden, sonsuz farklı şekillerde düzenlenebilecek olmalarına rağmen, genelde aşağıdaki şu konular hakkında kararları ele almaktadır (Kırım,2007:51):

- Aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt koşullar,
- Hissedarların çıkarları ve kar dağıtımını konularında temel ilkeler ve kurallar
- Devir için kıstaslar
- Davranış ilkeleri.

Kurumsallaşmanın en önemli adımı olarak aile şirketi anayasasının gerekliliğine inanıp bu konuda karar vermiş olma, aile üyeleri için çok önemli bir aşamadır. Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişigüzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir.

Aile şirketinin işleyişi kurallı hale getirecek anayasa çalışması, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, kurumun yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kurallar zincirini içerdiğinden profesyonel bir ekip tarafından yapılması gereklidir. Aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olamama tehlikeleri vardır. Dolayısıyla bu çalışma, konuyla ilgili uzman danışmanlarca yürütülmelidir.

Anayasayı hazırlayacak danışmanın, aile üyesi ortaklara eşit mesafede durabilen, objektif olabilen, bu konuda deneyimli, gerekli akademik arka plana sahip ve mümkün olduğunca uygulamanın içinde bir kişi olması yararlı olacaktır. Anayasayı hazırlayacak

ekibin içinde konuyla ilgili uzman danışmanın dışında, bir avukatın yanı sıra, bilgi toplama ve araştırma-geliştirmeden (AR-GE) sorumlu bir veya iki uzman da olmalıdır (Fındıkcı, 2005:152-153).

Aile anayasasının kapsamı konusunda aile üyeleri arasında farklı görüşler olmaktadır. Yine aile üyelerinin anayasadan beklentileri de farklılık göstermektedir. Aile anayasası hazırlanmadan önce tarafların uzlaşmasını ve ortak bir dile sahip olmalarını sağlamak gerekmektedir.

Bir aile anayasasında yer alması gereken temel bölümler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Amaç ve ilkeler,
- Hissedar sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişim şartları,
- Şirket adının kullanımı,
- Yönetim organları, görevleri ve işleyişi,
- Yönetim devri,
- İnsan kaynakları ile ilgili düzenlemeler,
- Aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi,
- Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürü.

Yukarıda ana hatları belirtilen aile anayasasının kapsam ve detayları aile şirketinden aile şirketine değişebilmektedir. Aile anayasası çok detaya girmeden uzun dönemi kapsayan temel ilkelerden oluşmalıdır. Hisse yapısı ve değişimi ile anayasa değişikliği ilke ve yöntemi üzerinde en hassas biçimde durulması gereken iki konudur (Yıldız ve Balaban, 2008:184-185).

Aile şirketi anayasasının birinci alt başlığı “amaç” kısmıdır. Amaç kısmı, bütün metinlerdeki gibi yazılı olan metnin amacını belirtmeye yönelik bir bölümdür. Aile şirketi anayasasının amaç kısmında üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkcı, 2005:158-159):

- Kurumsallaşmanın gereği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi
- Anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve bu hazırlığın nasıl bir süreç izlediği
- Kurumdaki bütün işleyişin, anayasanın belirlediği temel esaslar dahilinde gerçekleşeceği
- Anayasanın hem amaç hem araç olduğu, amaç olarak belirlenen kurallara uyumun gerekliliği, araç olarak da ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile özellikle birbirlerini desteklemeleri
- Hazırlanan anayasanın, yönetim kurulu üyeleri dışında gizlilik özelliği taşıdığı.

Aile şirketlerinin anayasasında amaçlardan sonra ilkeler kısmına değinilmesi gerekmektedir. Anayasanın ilkeleri, anayasanın hazırlanması, benimsenmesi ve uygulanmasını sağlayacak temel yapı taşlarıdır. Dolayısıyla bu bölüm hazırlanırken dikkatli olunmalıdır. Anayasanın ilkeler kısmında üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2005:161-162):

- Şirketin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin zikredilmesi
- Şirketin geçmişinden beri gelen ve halen işi yürütmekte olan ortakları ve bunların pay durumları
- Şirketin uzun yıllar yaşama arzusu ve uygun koşullar oluştuğunda, işin yeni kuşaklara devrinin belirli bir sistematik dahilinde yapılacağı
- Temel ilke olarak, aile üyelerinin karşılıklı sevgi, saygı ve güven ile bağlayıcı aile değerlerinin korunması ve sürdürülmesi ihtiyacı
- Aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin ayrı değerlendirileceği
- Her türlü kararın verilmesi aşamasında ve işlerin yürütülmesinde önceliğin, aileler, kişiler veya şirketlerden birisi değil, bir bütün olarak işin ve kurumun olduğu
- Anayasanın oluşturulması ve yürütülmesi aşamalarında mevcut örneklerden yararlanılacağı ve temelde “bilimsellik” ve “deneyim”in esas alınması

- Yönetim kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama konusunda aktif rol oynamaları ve bu aktifliğin gerektirdiği kişisel gelişim ve eğitimlere katılmaları
- Anayasanın yürürlüğe girmesinden sonra, benimsenmiş olan yeni kurallar çerçevesinde kurumun yeniden yapılanma sürecine girmesi
- Ortakların genel olarak maliyet düşürücü, gider azaltıcı bir politika ve uygulama içinde olmaları
- Yönetim kurulu üyelerinin, iş ve sosyal hayatları ile kendileri ve kurumlarını temsil ettikleri, dolayısıyla bütün insan ilişkilerinde, aile ve kurumun değerlerini tanıdıklarını, tutum, davranış ve eylemleri ile bu bilinci canlı tutmaları
- Yönetim kurulu üyeleri arasında eğitim, beceri ve yeteneğe dayalı bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılması
- İhtiyaç var ise ve kurumun ikinci ya da üçüncü kuşaklara geçiş aşaması söz konusu ise işin ilk kuruluşunda bulunan ortakların kurucu yönetim kurulu üyesi olarak belirlenmeleri ve belirli ayrıcalıkların tanınması
- İşin içinde aktif olarak yer alsınlar ya da almasınlar birinci dereceden aile üyelerinin koşullar elverdiğince korunmaları
- Ortakların şirket ile ilgili olayları eve, aynı biçimde evdeki olayları işe taşımamaları.

2.5.2.2. Yönetim Kurulu

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin belki de en önemli ayağı, aile anayasasının oluşturulması ve aile şirketi anayasasının en önemli ve belirleyici aşaması da yönetim kurulunun oluşumudur. Gelene olarak aile şirketlerimizde toplantı alışkanlığı yoktur. Oysa özellikle aile üyelerinin kendi aralarında toplantı yapmaları, yani belirli bir sistematikte bir araya gelmeleri, gündem hazırlamaları, gündem dahilinde konuşmaları, kararlar almadan önce tartışmaları, raporlar üzerinde konuşmaları ve en önemlisi istişare etmeleri gereklidir (Fındıkçı, 2005:166).

Yönetim kurulları aile şirketlerinde yeterince yararlanılmayan bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yönetim kurullarının önemi, aile gelişme süreci ile birlikte değişmektedir ve özellikle çocuklarla birlikte çalışan ailelerde ve kuzenler konsorsiyumunda daha fazla gerekli hale gelmektedir.

Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır (Tileylioğlu, 2006:20):

- Yönetim Kurulu, şirketin misyonu ve vizyonunu belirler.
- Şirketlerin uzun vadeli stratejik planlarının hazırlanması, onaylanması ve denetiminden sorumludur.
- Şirketlerin performanslarının değerlendirilmesi ve onayından sorumludur.
- Şirketi gerek hükümet nezdinde, gerekse sivil örgütlerde temsil etme yetkisine sahiptir.
- Şirketin ulusal/uluslararası temsilinde görev alacak olan bir üyeyi veya bir profesyoneli belirler.
- Üst düzey yöneticilerin seçilmesi, atanması veya isten çıkarılması konularında bizzat görev alabilir veya yapılan faaliyeti onaylar.
- Yeni şirket kurulması, şirket birleşmeleri, devralmalar veya şirket kapatma kararları alır.
- Şirketlerin yeniden yapılanmaları, kurumsal bir kimliğe kavuşturulması ve daha rekabetçi bir hale getirilmesini sağlamak için karar alır.
- Şirketlerin hissedarları, üst düzey yönetimi ve çalışanları ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar ve bunların menfaat çatışmalarını önleyici ve aralarında dengeyi sağlayıcı tedbirler alır.
- Banka ve diğer finansman kuruluşlarıyla şirket ilişkilerini düzenler.
- İş ahlakı ilkelerine uyar ve tüm şirketlerde uyulmasını sağlayıcı tedbirleri alır veya aldırır.

- Gerek CEO gerekse Genel Müdür ile Yönetim Kurulu arasındaki ilişkileri düzenler.
- Şirket çalışanlarının ücretleri ve diğer özlük haklarını düzenler ve onaylar.

Aile şirketlerinde patron-yöneticiler genelde yönetim kurulu oluşturmaya karşı çıkarlar. Şirket için alınacak kararları ya kendileri almaya çalışır ya da aile üyelerine danışırlar. Bunun nedeni, özerkliğin yitirilmesi ve gizliliğin ortadan kalkması olarak düşünmelerinden kaynaklanabilmektedir. Oysa iyi seçilmiş bir yürütme kurulu başarılı bir aile şirketinin temel faktörlerindedir.

Bir uluslar arası danışmanlık kurumu tarafından yapılan bir araştırma, yönetim kurulları aktif olan aile şirketlerinin, daha hızlı büyümeye, uygulamalarında daha hızlı olmaya ve stratejik planlama süreçlerini daha temkinli yürütmeye eğilimli olduklarını gösteriyor (Alacaklıoğlu, 2009:53).

Yönetim kurullarının yapısı, işleyişlerinin etkinliğini büyük ölçüde belirler. Eğer yönetim kurulu tamamen aile-üyesi ortaklardan oluşuyorsa, burada kararsızlık tehlikesi büyüktür. O nedenle özellikle şirket büyüme aşamasına gelip ortak sayısı arttıkça, yönetim kurulunun ağırlıklı olarak 'aile-dışı' kişilerden oluşması gerekir. İyi işleyen bir yönetim kurulu için iki veya üç aile üyesi optimaldir (Kırım, 2007:49).

Yönetim kurulunun kimlerden oluşacağı konusu çok önemlidir. Bu nedenle yönetim kurulunu oluşturacak üyeler etki altında kalmayacak objektif olan kişilerden seçilmelidir. Bu kişiler konularında uzman olmalı, tercihen daha önce başka bir aile şirketinde çalışmış olmalıdır. Ayrıca kurulu oluşturacak üye sayısı çok fazla kişiden oluşmamalıdır. Tercihen beş ya da sekiz kişiden oluşabilir. Genellikle yürütme kurulu aileden olan bir icra başkanı, bir hissedar, bir genel müdür yardımcısı ve aileden olmayan dört profesyonel üyeden oluşur.

Yönetim kurulu üyeleri belli sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir. Yönetim kurullarının yararlarının fazlalığı göz önüne alındığında, yasa gereği yönetim kurulu gerekmeyen yapılarda da benzer işlevi görebilecek 'danışma kurulları' oluşturulmalı ve etkin olarak işletilmelidir (Kırım, 2007:50).

2.5.2.3. Devir Planı

Aile şirketlerinin önünde duran en önemli meselelerden biri, “devir planlaması”dır. “Varis ve emeklilik planı ” olarak da adlandırılan bu uygulama, “işçi gelecek kuşağa devretme” konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belirli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak, müteşebbisin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir (Alayoğlu, 2003:93).

Ancak pek çok aile bu planı baştan yapmayıp, devir işinin kendiliğinden hallolması yolunu seçmektedir. Bunun nedeni de devretme planının yapılmasının gerçekten zor olmasıdır. Zor olduğunun kanıtı da, aile şirketlerinin çoğunun ilk transferden sonra pek fazla yaşayamamasıdır.

Ancak devretme zor olmasına karşın biyolojik bir gerekliliktir. O nedenle işin devam etmesini isteyen aileler şu iki seçenikle karşı karşıyadır:

- Konuyu bir kenara bırakıp, mevcut liderin işi yapamaz hale gelmesini beklemek
- Liderlik gücünün koordineli ve uyumlu transferi için şimdiden plan yapmak

İkinci yolu tercih eden aile şirketlerinin süreklilik şansı çok daha fazladır (Kırım,2007:29).

Eğer devretme planı mevcut liderin varlığı durumunda yapılmazsa çatışma kaçınılmaz olur. Böylece mevcut lider önemli ilişkileri bir sonraki lidere devredememiş olur.

Birinci kuşak işadamlarının çocukları şirketin yönetimini üstlenmek için sıralarını beklerken sabırlı ya da sabırsız olabilmektedir. Üstlenme zamanı geldiğinde, bu görev çoğunlukla “yaşlı adam” öldüğü için ya da yönetimde aktif olarak rol alamayacak kadar hasta olmasından ötürü devredilmekte, buna rağmen aile şirketinin dizginlerini halen elinde tutmaktadır. Yaşlı ve genç kuşaklar yönetimin tepesinde beraberce bulunduğu sürece bu durum yıllarca gerilim ve anlaşmazlıkların oluşmasına yol açmaktadır. Yönetim, çekişmeler ve kararsızlıklarla zarar görmektedir. Oğullar, varisler, kilit çalışanlar ve yöneticiler durumu protesto etmek için istifa etmektedir. Aileler anlaşmazlıklar yüzünden parçalanmaktadır (Sungurtekin, 2008:76).

Bu konuda aile dışı ve muhtemelen şirket dışı bir uzmanın yardımını almak, çoğu zaman iyi sonuçlar vermektedir. Ancak iyi bir şekilde uygulandığında, aşağıdaki altı rehber unsur, başarılı bir geçiş planının yapılmasında çok etkili olabilir:

- Bir sonraki liderin seçimi için en baştan açık ve anlamlı kıstaslar oluşturmak,
- Geçiş planının ne olduğunu ve yeni liderlerin neden seçildiğini aileye ve ilgili tüm taraflara açıklamak,
- Geçiş sürecini yönetmesi için şirkette çalışan aile dışı yöneticilerin yardımını almak,
- Belirlenen adayın uygun eğitimini sağlamak,
- Devir için belirli bir zaman planı oluşturmak ve buna uymak,
- Var olan liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemini hazırlamak.

Kıstasların baştan katımcı bir yöntemle oluşturulması, ilerideki potansiyel çatışmaları azaltır. Aksi halde aile bireyi olan herkes, en iyi adayın kendisi olduğunu düşünmeye başlar. Oysa planlı bir süreçte her aile üyesi şirketin liderliği için muhtemel bir aday olarak değerlendirilir. Dikkate alınmama sorunu ortadan kalkar (Kırım, 2007:31).

2.5.2.4. Aile Meclisi

Aile meclisi, şirketin ve ailenin genel gidişatını doğrudan etkilemeyen, bağlayıcı olmayan bir yapı olmakla birlikte, aile ile iş arasındaki bağın güçlenmesini sağlayan bir organdır. Bu kurumun temel amacı, aile şirketindeki birlik-beraberliğin sağlanması, ailenin işin genel gidişatı ile ilgili olara bilgilendirilmesi ve her konumdaki aile üyelerinin, işe ilişkin fikirlerinden yararlanılmasıdır (Fındıkçı, 2005:200).

Aile şirketi büyüdükçe şirkete daha çok üyenin katılımı gerekli olacak ve bunun sonucu olarak da formal yönetim yapılarına olan gereksinim de artacaktır. Aile meclisi (aile konseyi), aile iletişiminin etkili bir biçimde sağlanması ve işle ilgili daha etken kararların alınabilmesini sağlayan bir yapıdır. İletişim, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmesinde kritik bir öneme sahiptir (Civan ve Yaşar, 2005:262).

Ailedeki birlik ve beraberliğin geliştirilmesi, genel gidişatın zaman zaman kontrol edilmesi, grubun içeriden ve dışarıdan nasıl görüldüğüne ilişkin fikirlerin oluşturulması, aile şirketlerinin disipline edilmesi, karşılıklı iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi, geleceğe ilişkin fikir ve stratejilerin oluşturulması ve benzeri amaçlarla kurulmuş ve 1. dereceden aile üyelerinden oluşmuş gruptur (Fındıkçı, 2005:200).

Yaratıcı bir şekilde kullanıldıklarında aile meclisleri, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verir. Örneğin aile meclisi, aile üyeleri için şirkette çalışabilmenin ön koşullarını oluşturabilir, kıskançlıkları, çekememezlikleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak farklı algılanmayı önleyebilir, aile içi hasımlıkları ve çatışmaları ortadan kaldırabilir, aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir (Kırım, 2007:37).

Aile meclisleri düzenli aralıklarla bir araya gelir. Bu toplantılarda aile üyeleri şirketle ilgili beklentilerini paylaşırlar, bilgi alışverişi yaparlar. Aile meclisinin kilit işlevi politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesidir. Aile meclislerinin en ağırlık verdiği konular geleceğe ilişkin planların geliştirilmesi, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Bu planlar birbirleriyle ilişkilidir ve bu planlar birbirini etkiler.

Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak vb. konular olmalıdır. Aile konuları, aile meclisinde tartışılmalı kesinlikle yönetim kurulunda gündeme alınmamalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir. Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı; meclis toplantılarına belli bir yasin üzerindeki is ile ilgili herkes (iste aktif ya da pasif olan aile üyeleri, esleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır. İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin, baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir. Aile meclisinin öngörülen

fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır (Gürkan, 2007:110).

Aile meclisinin kimlerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır. Aile meclisine katılım yaşı 16'dır (15 yaşını tamamlamış). Aile meclisi olağan olarak yılda iki kez, olağanüstü hallerde yönetim kurulu çağrısı ile toplanabilir. Aile meclisi, toplantısında kendi içinde bir başkan seçer. Bu başkan, şirket yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı, üyelerinden biri olabileceği gibi başka biri de olabilir (Fındıkçı,2005:201).

Etkin bir meclis şöyle oluşur:

- Meclise üyelik açık olmalıdır. Yönetim kurullarının aksine, aile meclisinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. O nedenle meclis toplantılarına belli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkesin katılımı davet edilmelidir.
- Aile meclisi yönetim kurulu değildir ve her aile meclisi üyesi yönetim kurulu üyesi olamaz. Aile meclisinin amacı aile fertlerini bilgilendirmek ve iletişimi arttırmaktır, şirketi yönetmek değil.
- Meclisin başlangıçta ağır işlemesi korku yaratmamalıdır. Açık ve samimi iletişim geleneği olmayan aileler başlangıçta hassas konulara girmekten çekinebilirler. Bu durumlarda deneyimli bir psikoloğun yönetimi yararlı olabilir. Ancak zamanla açık iletişim alışkanlığı gelişecektir.
- Meclisin işleyiş kurallarını şirket belirlemelidir. Bu kurallardan birisi, konseyin hangi aralıklarla toplanacağıdır.

Akıllıca kullanıldığında aile meclisleri, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak olan uygun bir zemindir.

2.5.2.5. Çatışma Yönetimi

Aile şirketlerinin liderleri, şirket ile problemler ortaya çıktığında bu konulara çok uzun zaman ayırmalarına karşın, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların işin verimini ne kadar etkileyebileceği konusuna neredeyse hiç önem vermemektedirler. Ancak, bu çatışmaların aktif bir şekilde çözümlenmesinden kaçınmak, ileride içinden

çıkılmaz kutuplaşmaları getirmekte ve kaybolan huzur işi olumsuz etkileyip çoğu kez şirketlerin parçalanmasına ve hatta yok olmasına sebep olabilmektedir (Kırım,2007:40).

Genellikle çatışmalara,

- Kaynak paylaşılmasındaki dengesizlikler,
- Amaç farklılıkları,
- İdrak farklılıkları,
- Haberleşme noksanlığı,
- Statü farklılıkları,
- Yöneticinin tarzı,
- Çıkar sağlama mücadelesi,
- Kişilik farklılıkları,
- Yenilik ve daha birçok faktör sebep olabilir.

Konuya diğer bir açıdan bakılırsa, çatışma bazı durumlarda şirketi ileriye götürebilir. Fikir ayrılıklarının ortaya çıkması çok normal bir durumdur. Bu durum, yeni ufukların açılmasına yardımcı olabilir. Eğer çatışma şirkete zarar vermeyecek şekilde çözümlerse zarardan çok fayda sağlayabilir. Hangi sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın, çatışma eğer şirket amaçlarının gerçekleştirilmesine imkan veriyorsa faydalı; söz konusu amaçları engelliyorsa, zararlıdır.

Çatışmaların yönetilmesi için en etkin yol, ilgili tarafların ortaya çıkan problemi birlikte tespit edebilmeleri, nedenlerini yüz yüze tartışabilmeleri ve alternatif çözümleri karşılıklı irdelemeleridir. Böylelikle çatışmaya konu olan sorunların birikerek çözümsüzlük aşamasına gelmeleri daha en baştan engellenebilir. Çatışma yönetiminde bir başka yol ise açık, güçlü liderlik anlamına gelen meritokrasidir. Böylece, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne yani liyakata dayandığı yönetim benimsenir.

Çatışma yönetimi bir teknik değildir. Kolaydan zora doğru, aşağıdaki özellikleri taşıyan bir süreçtir (Kırım, 2007:40):

- Çatışmaların yönetimi öncelikle çok iyi bir iletişimle başlar.
- Belirli çatışmaları aile meclisi toplantılarında çözmekle devam eder.
- Belli iş kararlarının önceden üzerinde anlaşılmış kıstaslara göre belirlenmesi ilkesiyle sürer.
- Bazı durumlarda konuyla ilgili olmayan danışmanların yardımını kabul ederek devam eder.
- Arabuluculuk ve tahkim müesseselerini kullanabilmeyi de gerektirebilir.
- Hiç birisi işlemezse, aile fertlerinin hisse alım-satımıyla olabilir. Bunun için ise bir ‘hissedarlar sözleşmesi’nin mümkün olan en erken zamanda yapılmasında yarar vardır.

2.5.2.6. Hissedarlar Sözleşmesi

Esas sözleşme şirketin kurulması aşamasında hazırlanan ve tarafların yasalar önünde hak ve sorumluluklarını tanımlayan bir belgedir. Hissedarlar sözleşmesi ise ortakların kendi aralarındaki ilişkilerini, şirkete ilişkin kararlardan doğan sorumluluklarını, taahhütlerini ve ortaklıktan çıkış sürecini düzenleyen bir belgedir. Akrabalıktan ortaklığa geçiş sürecinde ve şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak için bu belgenin düzenlenmesinde yarar vardır (www.iyisirket.com).

Aile şirketlerinde çatışmaları önlemenin en etkin yolu güçlü bir iletişimdir. Ancak bu şirketlerin başarılı yönetiminde etkin iletişim kanallarının kurulması ve kullanılması ve aile üyelerinin gelecekteki kararlarına rehberlik yapabilmesi amacıyla bu uzlaşma noktalarının belgelenmesi son derece önemlidir. Bu belgelerden “hissedarlar sözleşmesi” pek çok uzlaşma noktasını içerebilir ve pek çok farklı amaca hizmet edebilir. Bu anlaşmanın belki de en önemli yararı hisse alım-satım şartlarını koymasındadır.

Hissedarlar sözleşmesinin en önemli işlevlerinden birisi, aile şirketinde mülkiyetin aile içinde kalmasını güvence altına almasıdır. Bunu sağlamak için ise mülkiyet standartlarını belirler, hisse devri için kıstasları ve sonrasındaki kısıtlamaları akde bağlar (Kırım, 2007:46).

2.5.2.7. Aile Şirketlerinde Mentorluk

Bir nevi sıkı usta-çırak ilişkisine dayanan mentorluk, birbiriyle farklı beceri ve tecrübelere sahip iki kişinin eşleştirilmesi sürecidir. Bu sürecin amacı daha fazla beceri ve tecrübesi olan kişinin birikimini diğerine aktarmasıdır. Mentorluğun, eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsadığı söylenebilir. Dolayısıyla mentorluk içerik ve rol tanımı bağlamında da farklılaşır. Görev merkezli, sosyal destek merkezli ve kariyer rehberliği merkezli olabilir; örgütsel, mesleki, kıdemsal ve insan ilişkilerine bağlı değişkenlerden etkilenebilir (Alayoğlu,2006:536).

Mentorluk ilişkisi, biçimsel (formal) veya biçimsel olmayan (informal) şekilde gelişebilir. Organizasyonlarda tecrübeli yöneticiler (mentor), biçimsel veya biçimsel olmayan programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yönetici adaylarına mentorluk yaparak, bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Kısaca mentorluk; yetenekli gençlerin, geleceğin yöneticileri ve liderleri olarak hazırlanmasında ve onların kariyer gelişimine ciddi şekilde katkı sağlayacak etkili bir stratejidir. Bu yönüyle mentorluk, uzun vadeli bir yaklaşımla kişinin kariyer gelişimine odaklanır.

Mentorluk sisteminin başlıca 6 unsurundan bahsedilebilir; öğretme/öğrenme süreci, karşılıklı roller, kariyer gelişimi ilişkisi, katılımcılar arasında bilgi farkı, yıllar boyunca devam etmesi ve karşılıklılık. Literatürde mentorluğun pek çok tanımı olsa da, yukarıdaki temel unsurların hemen hepsini içeren bir tanım kabul görmektedir. Bu bağlamda mentorluk, uzun süren bir ilişkidir ve temel alınan kişinin “gelişimi”dir.

Mentorler, öğretmen olarak düşünülebilir. Öğrencilerinin entelektüel ve profesyonel yeteneklerini geliştirirler. Mentorler; tavsiyede bulunan, rehberlik eden, moral veren ve terbiye eden danışmanlar gibi de görülebilir. Bir mentor, himayesinde bulunan kişi ile belli bir sosyal ilişkiler ağını paylasan bir rehber, ya da ev sahibi rolünü de oynayabilir. Ayrıca himaye edilen genç yeteneğin, asmak isteyeceği uygun bir rol modeli de olabilirler.

Mentorluk, özellikle aile şirketlerinde, devir (yedekleme) planlamasının sağlıklı olarak işleyişinde faydalı bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Yönetici/lider adaylarının gelişmesinde kişisel etki ve birebir ilişkinin etkisi önemlidir. Başarılı insanların hayatları gözden geçirildiğinde, bir rehberin (mentor) onların hayatında etkili olduğu görülür. Mentorler, danışman ve kaynak kişiler olup; yönetici/lider adayı genç aile fertleri (halefler), kendi düşüncelerini yenileme ve doğru kararları vermede onlardan faydalanırlar. Bir mentor her zaman halefin çıkarını gözetken, ama aynı zamanda ona acı gelecek gerçekleri söylemekten sakınmayan kişidir. Ancak bu ilişkiden maksimum faydanın elde edilebilmesi için, halefin mentorun bakış açısına ve yargılarına değer vermesi ve güvenmesi esastır.

Aile şirketlerinde bilinçli ve sistematik olarak uygulanacak mentorluk programı, ebeveynler ve çocuklar, patron ve işgörenler ile kardeşler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünde de etkili olabilmektedir. Araştırmalar, pek çok şirket başkanının başarılarında bir mentora sahip olmalarının önemli rolü olduğunu göstermektedir. Aile şirketlerinde bir mentorun görevi, geleceğin yönetici ve lider adayı halefe karar verme, risk alma, paylaşma felsefesini ve insanlara empati kurmayı öğretmektir.

Aile şirketleri dikkate alındığında, babaların rehberliği sıkça dile getirilmektedir. Aile şirketlerinde babalar, bazen de dedeler, rehberliği sadece işin öğretilmesiyle sınırlandırmamakta; iş ve ticaret ahlâkı da bu süreçte öğretilmektedir.

Aile şirketlerinde mentorluk uygulaması, özellikle yeni nesil aile fertlerinin aktif olarak şirkette görev alacağı dönemde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü aile şirketlerinde, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin dinamikleri nedeniyle, var olan bilginin etkin bir şekilde bir önceki nesilden sonrakine aktarılamadığı bir vakıdır. Bir örnek vermek gerekirse, ebeveynlerin “acaba çocuğa bilmesi gerekenleri öğretecek en iyi kişi ben miyim? veya “acaba her konuda çatışarak ve potansiyel ilişkilerimizi tehlikeye atarak kendimizi/ilişkimizi riske mi atıyorum?” sorularını sormak faydalı olacaktır. Bu sorulara verilen cevap, genellikle “evet, böyle bir risk vardır ve çocukların iş hayatına hazırlanmasında dışardan birinin yeteneklerinin kullanılması daha iyi sonuç verir” şeklinde olmaktadır.

Aile şirketlerinde mevcut liderlerin, yeni nesil yönetici/lider adaylarına mentorluk yapması, gelecekteki (veliaht) liderin başarısı için kritik önemde olabilir. Tutkularını yönetmekten öğretmeye kanalize edebilmiş kurucular, bu iş için çok uygundur.

Mentorların aile ferdi olup olmaması veya uygulamanın biçimsel olup olmamasının, bazı üstün ve zayıf yönleri söz konusudur. Aile şirketlerinin, mentorluk uygulamalarına başlamadan önce bu yönleri dikkate almaları ve kendi şartlarını dikkate alarak en uygun kombinasyonu oluşturmaları daha fazla verim almalarına imkân sağlayabilecektir.

Tablo 5: Mentorluk Uygulamalarının Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Aile Üyesi Tarafından İnfomal Mentorluk	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Esnektir. • Yapılandırılmamıştır, zorlama yoktur. • Kültür, ahlak ve değerleri telkin eder. • Açık iletişim vardır, tehdit oluşturmaz. • Hedefleri tanımlar, teçhiz edici bir süreçtir. • Diğerlerinin tecrübeleri aracılığıyla öğrenilir. • Kurulu ilişkileri dikkate alır. • Kesintisiz bir eğitim sürecidir. • Hatalardan kaçınır, güven oluşturur. • Sosyalleşmeyi teşvik eder. • Özgürlük ve bağımsızlık sağlar. • Zaman-yoğun değildir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hedefler konulmamıştır. • Her zaman dinlemeye istekli olmayabilir. • Duygusal olabilir. • Yerleşik ailevi önyargılara sahiptir. • Sonuçlar ölçülmez. • Beklentiler gerçekçilikten uzak olabilir. • Dışarıdan tavsiyeler daha geçerli olabilir. • Kişilik çatışması ihtimali söz konusu olabilir. • Zaman yetersizdir. • Devamlılık sağlanamaz.
Aile Üyesi Tarafından Formal Mentorluk	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Zaman etkin kullanılır. • Uzun vadeli sonuçlara odaklanır. • Güçlü geri-bildirim sağlanır. • İş ve aileye ilişkin kilit bilgilere sahiptir. • Derin tecrübe sahibidir. • Kültür ve değerlere sahiptir. • İletişim güçlüdür. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hüner/beceri ve bilgisi yetersiz olabilir. • Dengeli yaklaşamayabilir. • Farklı davranabilir. • Önyargılara sahiptir. • Esnek değildir. • Aşırı duygusal olabilir. • Akrabalar arasında kıskançlık olabilir.

Kaynak: Alayoğlu, 2006:540.

Tablo 6: Aile Dışından Üye Tarafından Formal Mentorluk Uygulamalarının Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Aile Dışından Üye Tarafından Formal Mentorluk	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Güven oluşturur.• Duygusal değildir.• Değer ve ilkeleri telkin eder.• Ailevi önyargıları yoktur.• Bağımsızlık duygusu.• İletişim güçlüdür.• Esnek ve yaratıcıdır.• Değerli çalışanları elde tutar.• Sorunlar için müzakerelere açıktır.• Güvenilirdir.	<ul style="list-style-type: none">• Fazla sınırlı/mütevaz olabilir.• Yanlış değerleri telkin edebilir.• Yapı eksiktir.• Reddedilebilir.• Kıskançlığa neden olabilir.• Zaman gereksiz tüketilebilir.• Uyumsuzluk olabilir.• Asıl hedeften uzaklaşabilir.

Kaynak: Alayoğlu, 2006:541.

Mentorun sahip olması gereken özellikleri şunlardır:

- Halefin ilgi alanlarına saygı duyması ve onun kendinden daha başarılı olmasına kendini adanmasıdır.
- Mentor, halefin çok büyük başarılarını tehdit olarak algılamamalıdır.
- Mentor halefin babası, ya da patronu olmamalıdır. Aksi takdirde zor sorular sormaktan veya güçsüz görünmekten kaçınabilir.
- İdeal olarak, güvenilir bir profesyonel danışman, dışarıdan bir yönetici veya işi ve aileyi bilen yaşlı üst düzey bir yönetici olmalıdır. Bu, halef hakkında ebeveyne, ya da patrona bilgi aktaran bir kanal değil, halefin menfaatine ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki olacaktır.
- Mentorluk ilişkisi samimi ve kişisel yakınlığa dayanmalıdır. En başarılı mentorluk ilişkilerinde, iletişim kurmada en büyük sorumluluğu alan halefin kendisi olmaktadır. Birkaç haftada bir halef, mentor ile bir araya gelip, merak ettiği bir konuda konuşmalıdır.

- Haleflerin ayrıca şirkette veya topluluk içinde beğendiği ve benimseyebileceği modeller araması teşvik edilmelidir. Modellerle ilişki, mentorlere kıyasla daha uzak olsa da, değerli bir ilham kaynağı olabilir.

Mentorler, bir aile şirketinde kurucuyu takip etmenin zor bir görev olduğunun bilincinde olmalıdır. Halefleri, bir efsanenin mirasçıları olarak sorumluluklarını ve yüklerini üstlenmeye hazırlamalıdır.

2.6. Şirketin Kurumsallaşması

Şirketin kurumsallaşması denildiğinde ifade edilmek istenen yüksek seviyeye ulaşmaktır. Yani şirketin işleyişinin belli bir sisteme dönüşmesi, kurumsal temeller üzerinde oturmasıdır. Özellikle aile şirketlerinin yaşamlarının uzun olabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma bir ölçek sorunudur ve büyüme evresindeki şirketler için gereklidir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmadan bahsetmek için yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme, değerlendirme ve kontrol ve danışmanlıktan söz etmek uygun olur.

2.6.1. Yönetim

Aile şirketlerindeki yönetim veya ailesel yönetim; bir şirket yönetiminde sahipliğin temel yapısal kararların alınmasında, politik kararların ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aile veya aile grubunun üyelerinden oluşması halindeki yönetim biçimidir. Şirket yönetimi bir süreçtir. Bu süreç belirli bir işbirliği ve ilişkiler sisteminde bir araya gelen insanların ki, bunlar aile bireyleri olabileceği gibi dışarıdan alınan profesyoneller tarafından da sürdürülebilir. Hedef; ortak amaçların gerçekleştirilmesi için yapılabilecek düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler bazen çok büyük bir organizasyon tarafından yapılabileceği gibi küçük bir birim olan aile tarafından da yerine getirilebilir. Bu konuda herhangi bir kısıtlama yoktur. Önemli olan profesyonelce bir yönetim anlayışının sergilenip sergilenemeyeceğidir. Çünkü profesyonel yöneticilikte; temel karar organlarında ve diğer bütün hiyerarşik yapılanmalarda belli bir aileye bağımlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek ölçütlerine göre, kısacası liyakat esasına göre seçilen kişiler tarafından yönetilmesi gerekir (Akdoğan ve Seyrek, 2004: 276).

Yönetim faaliyetlerinin sonucunda başarı sağlamak iki faktöre bağlıdır. Birinci faktör iyi örgütlenmiş bir yapı, ikinci faktör ise yönetici veya yönetici grubudur. Aile

şirketlerinde yönetim faaliyetleri içerisinde bulunan bireyleri şirketten ayıran onların yönetim fonksiyonudur. Yani fonksiyonel bir yönetici olmalarıdır. Fonksiyonel yönetici, çalışma alanı ile yetki ve sorumlulukları ilgili olduğu fonksiyonla ilgilidir. Fonksiyonel yönetici pazarlama, üretim, insan kaynakları, mühendislik gibi bir bölümün başındadır.

Günümüz aile şirketlerinde profesyonel yöneticiliğin önemi bilindiğinden aile bireylerinden oluşan üst düzey yöneticilerin profesyonel yönetici vasıflarına sahip olduğu görülmektedir. Aile bireylerinden yönetici kademesinde görev alacak oğul, damat, kız, torun, vb. yöneticilerin şirket eğitimi almaları veya bu konuda uzmanlaşacak bir eğitim (bu eğitim genellikle yurt dışında ve bazı gelişmiş üniversitelerin belli dönemlerde açmış oldukları yöneticilik programları ile ilgili eğitim) görmüş olmaları tercih edilmektedir. Bu tür yöneticilere büyük aile şirketlerinde sıkça rastlamak mümkündür.

Profesyonel yönetime -özellikle aile şirketleri söz konusu olduğunda-daha geniş bir bakış açısıyla yüklenen anlam sudur: Profesyonel yönetim, kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, aile üyeliğinden kaynaklanan ayrıcalıklara ve duygusal motiflere dayandırılması yerine, akla ve mantığa, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinmelerine ve rasyonel ölçütlere dayanmasıdır. Şirket sahiplerinin profesyonel bir bakış açısına sahip olması, şirketin sürekliliği açısından önemlidir. Şirkette bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması, görev tanımlarının, yetki ve sorumlukların belirlenmesi, şirket ve çalışanların değerlendirme ölçütlerinin nesnel olarak ortaya konulması profesyonel yönetimin gerekleridir. Yaşa ve kıdeme göre değil, bilgi, uzak görüşlülük ve deneyimlere dayalı olarak gelecekteki yöneticilerin seçilmesi, aile dışından üyelerin bulunduğu etkin yönetim kurulları, aile şirketlerinde aile meclisinin oluşturulması, uzun ve kısa vadeli planların yapılması, profesyonel yöneticilerin farklı bakış açılarını temsil eden çalışanlar olarak görülmesi, vb. yaklaşımlar şirketlerde profesyonel yönetim uygulamalarına bazı örneklerdir (Ulukan, 2006:157-158)

Yönetim Geliştirme Merkezinde yapılan bir araştırmada profesyonel yöneticilik ve etkin yönetici için şu görüşler belirtilmiştir. “Vizyonu, misyonu ve iş ahlakı olan yönetici hangi isim altında olursa olsun başarılı yöneticidir”. Bu görüşü teyit eden bir başka görüş ise çağdaş yöneticilik akımlarının anahtar kavramının “vizyon” olduğu

belirtilmektedir. Vizyon sahibi olanlar yani geleceğe bakabilenler ve gelecek günleri hissedenler, rekabet güçlerini arttırıp, oyunun kurallarını ortaya koyma imkanına kavuşacaktır. Başkasına ulaşılmaz gelen amaçları, yöneticiye normal bir hedef gibi gösteren vizyonun, yöneticilere moral ve güç vereceği ekip elemanlarınca paylaşılmasının ise üreticiliği en üst düzeye çıkaracağı söylenmektedir (Büyükbeşe ve diğerleri, 2004:311)

2.6.2. Planlama

Planlama, “Şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir.” Anlamına gelmektedir. Daha basit bir ifadeyle “Planlama neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir.” Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında beklide en önemli gösterge, planlamaya verilen önemdir (Karpuzoğlu, 2001:137).

Aile şirketlerinde şirkete yönelik planların yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda aileye ilişkin konuların da ele alınıp planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Birbirlerini sürekli ve yoğun bir şekilde etkileyen bu sistemlerin birlikte ele alınmaması, şirket planının başarısız kılacak önemli bir faktördür.

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamamalarının altında pek çok neden yattığı söylenebilir. Bu nedenlerin başında özellikle ülkemizde, uzun vadeli ve planlı yaşam tarzına ve bakış açısına sahip olunmaması gelmektedir. Bugün Türk Aile Şirketlerinin çoğunda, uzun vadeli planlama yapma alışkanlığının bulunmadığı bir gerçektir. Bu şirketlerin önemli bir kısmında aileye ve şirkete ait gerçekçi vizyonlar oluşturulmamakta; aile ve şirketin temel değerleri netleştirilmemekte ve birbirleriyle bütünleştirilmemekte; değişen şirket içi ve dışı koşullara uyum sağlamaya yönelik stratejileri belirlenmemektedir (Karpuzoğlu, 2004:641).

Şirket sürekliliğini sağlamak ve bir aile şirketini sürekli kılabilmek amacıyla, aile ve örgüt kültürünü de dikkate alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin gerektirdiği sistemleri kurmaya ve bu suretle şirketi kişilerden ziyade, müesseseye ait sağlam temeller üzerinde yoğunlaşan “paralel planlama / aile süreklilik planı” yapılmalıdır. Paralel planlamayla, bir taraftan aile şirketinin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir role sahip olan “aile

ilişkileri”nin kurumsal bir yapıya kavuşturulabilmesine imkan sağlayacak planlar (miras, varis ve emeklilik, stratejik durumsallık/acil durum planı), diğer taraftan şirket için kısa vadeli (taktik) planların yanı sıra, geleceğe dönük izleyeceği politikalarda iç (şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti) ve dış çevre (şirket dışı değişkenlerin oluşturabileceği tehdit ve fırsatların tespiti) analizine dayalı “stratejik planlama” yapılmalıdır (Sungurtekin, 2008:102).

Tablo 7: Planlama ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma Düzeyi yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Planın Temel Unsurları	Misyon, vizyon, amaç, hedefler	Hedefler
Plan Türleri	Aile, miras, varis, stratejik plan, stratejik durumsallık planı, emeklilik planı	Eylemsel, yönetsel planlar
Plan Süresi	Uzun, orta, kısa	Orta, kısa
Planlamada Dikkate Alınan Unsurlar	Aile-şirket değer ve inançlarının bütünleştirilmesi ile aile-şirket amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç değerleri ile aile ve şirket amaçlarının saptanması

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001:144.

2.6.3. Örgütlenme

Maddi ve beşeri unsurları belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelet anlamına gelen örgütlenme, saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir. Bu yapının kurulması için ise, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması; işgörenlerin belirlenmesi ve atanması; yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi ve yer, amaç ve yöntemlerin saptanması gereklidir (Karpuzoğlu, 2001:144).

Küçük ve ortaklı ölçekli aile şirketlerinde bu fonksiyon yerine getirilirken iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara önem verilmelidir. Fakat küçük şirketlerde girişimcinin çalışanından istediği her iş o kişinin uzmanlık alanına girmese bile onun iş tanımı içerisine girmektedir. Bu tür işyerlerinde iş tanımları patronun o anki isteklerine ve ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Yani iş tanımları yazılı değildir.

Bölümlendirme, bir diğer ifade ile departmanlara ayırma, organizasyon performansının artırılması amacıyla örgütleri çeşitli birimlere bölme, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını iş tanımları ile belirleme ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamak olarak tanımlanmaktadır. Örgütlemenin bu fonksiyonu ile aynı amaca yönelik birbirleriyle benzer nitelikteki işler aynı departman içerisinde toplanarak, zaman ve enerji maliyetlerinin azaltılmasına, işlerin tamamlanma sürelerinin kısaltılmasına çalışılmaktadır. Organizasyon mekanizmalarından bir diğeri olan denetim alanı ise, bir yöneticinin etkili bir şekilde yönlendirip denetleyebileceği eleman sayısını göstermektedir (Yüksel, 2003: 72).

Organizasyon öğelerinden bir diğeri, yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgili olan kontrol alanı ilkesidir. Yöneticinin birebir emir vereceği ve rapor alacağı ast sayısı sınırlıdır. Eğer şirket orta büyüklükte ise, bir şirkette genellikle girişimci önce üretim ve finansman, daha sonra pazarlama departmanlarını oluşturur ve bu departmanlaşmayla beraber girişimcinin birebir denetleyeceği ve ilişki kuracağı ast sayısı da giderek üçe düşer.

Girişimcinin örgüt yapısını kurarken dikkat etmesi gereken son nokta ise yetki devri ile ilgilidir. Yetki devri, karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesi anlamına gelir ve yöneticilerin astlarına devredecekleri yetki düzeyinin belirlenmesinde kullanılır. Bir örgütte tüm kararların girişimci tarafından verilmesi zordur. Bununla birlikte genellikle yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır. Eğer yetki, örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa o zaman da merkezkaç bir yönetim biçiminden bahsedilir. Etkin bir yetki devri politikasının oluşturulması için ise organizasyon büyüklüğünün, girişimcinin enerjisinin ve bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluk düzeylerinin, bilgilerinin ve isteklerinin dikkate alınması gereklidir (Karpuzoğlu, 2001:145).

Tablo 8: Örgütlenme ve aile şirketleri

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir amiri var gibi görünse de, kurucu ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder.
Denetim Alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	Kurucu ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir.
Amaç Birliği	Kişi-şirket amaç uyumu sağlanır.	Kurucu ortağın amacı, çalışanlar tarafından bilinir ve paylaşılır.
İşbölümü ve Uzmanlaşma	Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber, kurucu ortak genellemeci bir tutum izler.
Yetki ve Sorumluluklar	Yapılan işin gerektirdiği şekilde ve eşit biçimde dağıtılır.	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber, genellikle sorumluluklar dağılır.

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001:148.

2.6.4. Yürütme/Koordinasyon

Yürütme süreci incelendiğinde örgütün statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçtiği bir başka ifade ile, kağıt üzerindeki amaçlara ulaşmak için kurulan örgüt yapısının işlerlik kazandığı, yetki ile sorumlulukların kullanıldığı ve koordinasyon fonksiyonu ile de kişiler, işler ile araç-gereçler arasında eşgüdümün sağlandığı görülür. Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerine yürütme fonksiyonu açısından bakıldığında, genellikle üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerinde odaklanıldığı fark edilir. Başka bir deyiş ile, personel ve araştırma-geliştirme gibi faaliyetlerin genellikle göz ardı edildiği durumlara sıklıkla rastlamak mümkündür (Karpuzoğlu, 2001:149).

Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde var olan merkezîyetçi yönetim anlayışı, aile şirketlerine has roller ve bunların amaç ve beklentilerindeki farklılıkların belirli amaçlar etrafında bütünleştirilememesi gibi sorunlar nedeniyle yönlendirme fonksiyonunun başarılı bir şekilde icra edilemediği görülmektedir. Nitekim bu tür şirketlerde, kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin aksine genellikle kariyer

planlama, performans değerlendirme, terfi, ücretlendirme gibi politikaların olmadığı gözlemlenmektedir (Tetik ve Uluyol, 2005: 26). Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde personel planlama, performans değerleme, terfi, ücretleme, kariyer planlama ve endüstriyel ilişkiler gibi sistemlere yönelik bir insan kaynakları politikası mevcuttur. Burada üzerinde durulması gereken husus, aile şirketlerinde işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonuna ait işlevlerde kan bağı, güven ve ikili diyalogların önemli olması nedeniyle bu şirketlerin kurumsallaşmalarının güçleştiğidir (Karpuzoğlu, 2001: 149).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerinde, çok yönlü ve yoğun bir iletişim olursa aile içinden ya da aileden olmayanlar arasında şirkette çalışan ya da çalışmayan aile üyeleri arasında olabilecek çatışmaların çözümlenmesinde bu yoğun iletişimden yararlanmak mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, toplantılara önem verilen aile şirketlerinde herkes fikirlerini rahatça sunabilir ve kararların alınması daha kolay olabilmektedir.

Ayrıca kurumsallaşmış şirketlerde, girimcinin tek başına karar almasının yanında aileden olan ya da olmayan kişilere de danışılarak oy birliği ile kararların alındığı görülmektedir. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan şirketlerde ise durum farklıdır. Böyle şirketlerde yapılan toplantılar, sadece problem çözümü, bilgilendirme ve rapor verme şeklinde gelişmektedir.

Tablo 9'da aile şirketlerinde yürütme koordinasyon fonksiyon bilgileri genel olarak verilmiştir.

Tablo 9: Aile Şirketlerinde Yürütme Ve Koordinasyon

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Personel Seçme Yerleştirme, Terfi, Kariyer Planlama v.b. Fonksiyonların Yürütülme Biçimi	Sistemler, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmadan objektif esaslar üzerine kurulur ve işletilir.	Sistemlerin kurulmasında ve işletilmesinde aile bireylerine öncelik tanınır.
Yönetim Tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim Biçimi	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında
Karar Verme Şekli	Oybirliği ve oyçokluğu	Kurucu ortağın kararı ve oyçokluğu
Toplantı Türleri	Bilgilendirme ve rapor verme, karar verme, planlama, problem çözme, özeleştirme	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme
Çatışma Yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetimi	Geçici çözüm yöntemleri

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 152.

2.6.5. Değerlendirme ve Kontrol

Denetim fonksiyonu şirket amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli personelin verimlilik ve başarılarının ölçülmesi ve planlardan sapmaların giderilmesi için gereken düzenlemelerin yapılması sürecidir. Dolayısıyla bu fonksiyon amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlar. Etkin denetim mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazanması için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, raporlama sisteminin kurulması, iş süreçlerinin belirlenmesi, 360° feedback (geribildirim) sisteminin kurulması, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması ve sapmaları zaman geçirmeden iletmesi ve denetim alanları üzerinde durulması gereklidir (Karpuzoğlu, 2001: 153).

Denetim alanlarından ilki ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde, mal ve /veya hizmet üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadıklarının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için önlemler alınmasına

çalışılır. Süreçler ve işlemler arasındaki denetimler ikinci denetim alanını oluşturur. Üretim esnasında ve özellikle de üretimin kritik aşamalarında yapılan bir denetimdir. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler icra edildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik olarak yapılır.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerlendirme esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Bu değerlendirme sisteminde bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı üzerinde durulur, çalışanların çalışmalarına devam etmelerine ya da son verilmesine karar verilir.

Tablo 10: Aile Şirketlerinde Denetim

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Denetim Noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, kritik aşamalarda, girdilerin çıktılara dönüştüğü noktada	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda
Denetim Araçları	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, prosedürler ve kurallar, iş akış şemaları	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
Denetleyen Kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar	Firma sahibi ve aile üyeleri
Denetleme Zamanı	Sürekli	Belirli periyodlarla

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 154.

Sonuç olarak, şirketlerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. Şirketlerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum söz konusu ise, bu durum şirketler açısından bir başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği şirketlerin kurumsallaşma düzeyini gösterir.

2.6.6. Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürü

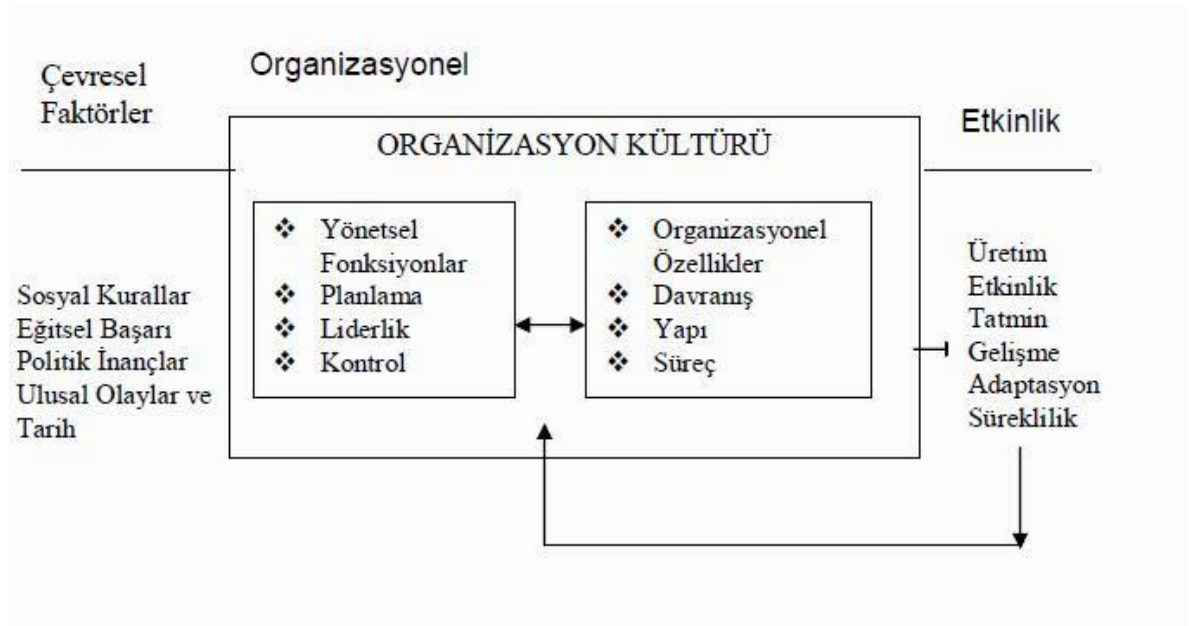
Örgüt kültürü, en temel bakış açısıyla bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına

kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır (Vural ve Sohodol, 2004: 327).

Kültür, aile şirketlerinin kimlik kazanmasında en önemli faktörlerden birisidir. Aile şirketlerinde hakim olan kültürel değerler aileden gelir. Dolayısıyla aileler, kurucusu oldukları şirketlerde değer oluşturucu bir rol üstlenirler. Değerler, örgütsel kültürün oluşmasına kaynaklık eden önemli faktörlerdir. Ailenin inancı, yapısı, yenilikçiliği, şirketin büyüme yönü ile ilgili politikaları ve ailenin sahip olduğu vizyon bu konuda belirleyici olarak önemli bir etkiye sahiptir (Bektaş ve Köseoğlu, 2004:300).

Aile şirketlerinde bu etkilere ek olarak girişimcinin de kültür üzerinde etkisi büyüktür. Girişimci, şirket kurma fikrine sahip olduğu andan itibaren kendi değerlerini, inançlarını, düşüncelerini önce ailesine sonra da beraber çalıştığı ekibe sözselsel ya da davranışsal olarak devamlı iletir. Aile şirketleri birbirini tanıyan kişilerden oluştuğu için, paylaşılmış değer ve inançlara sahip oldukları için kurumun birer parçası haline gelirler.

Şekil 1: Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürü



Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 156.

Aile şirketlerinde kurumsal kültürden verimlilik ve etkinliği en yüksek düzeyde sağlayabilecek şekilde yararlanabilmek için öncelikle hem ailenin hem de şirketin mevcut kültürel şebekesinin ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Burada öncelikle yapılması gereken aileye ilişkin hangi özelliklerin örgütsel kültürü olumlu bir şekilde etkilediğinin belirlenmesi ve söz konusu değerlerin şirkette daha köklü bir biçimde yerleştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesidir. Ancak yöneticiler aileye ilişkin bazı değerlerin şirket içinde istenmeyen sonuçlar doğurup, olumsuz yansımalara neden olabileceğini de unutmaması gerekmektedir. Bu noktada aile içi çatışmaların şirkete ne ölçüde yansıtıldığının tespit edilmesi, aile kültürüne ait hangi kültürel değerlerin şirket ruhuna, iş yapısına ve sektöre uyum gösteremediğinin ortaya konması, aile içi ilişki sistemlerinin şirketteki iş ilişkileri üzerinde sorun yaratıp yaratmadığının belirlenmesi ve ortaya çıkan problemlere ilişkin çözümler üretilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerindeki kurumsal kültürün olumlu ve olumsuz yansımaları üzerinde gerçekleştirilecek böylesi bir çalışma aynı zamanda kurumsallaşma sürecinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli kültürel alt yapının hazırlanabilmesi açısından da faydalı sonuçlar sunacaktır (Vural ve Sohodol, 2004: 327).

2.6.7. Aile Şirketlerinde Yönetim Danışmanlığı

Şirketler zaman zaman danışmanlık hizmeti almaya mecbur kaldıklarını hissetmektedirler. Ancak bu noktada hangi alanda danışmanlık hizmetinin gerekliliği yanında hangi danışmana başvuracakları konusunda da çatışma yaşamaktadırlar. Özellikle geçmiş tecrübeler ve benzer özellikteki aile şirketlerinin danışman konusunda yaşadıkları sorunlar, aile şirketi sahiplerini danışman kullanma konusunda çelişkiye düşürmektedir. Bunun yanında güç alanlarını ellerinde tutma isteği de danışman kullanım alanlarını sınırlamaktadır (Kesken ve diğerleri, 2006: 339).

Aile şirketlerinin danışmanlığa bakış açılarında çeşitlilik görülebilmektedir. Bu nedenle şirketler için danışmanın ne olduğunun anlaşılması önem kazanmaktadır. Ancak bu şekilde danışmanın şirket içindeki konumu net olarak belirlenebilecektir

Günümüz şirketleri birçok alanda danışmanlık hizmetine başvurabilmektedir. Bunlar: Kurum politikası ve kurum gelişimi, finansal yönetim, işletme, pazarlama ve satış, üretim, dağıtım ve nakliye, iktisadi planlama, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilimleri, teknoloji yönetimi, bilgi teknolojileridir.

Türkiye'deki aile şirketlerine bakıldığında danışmanlık hizmeti almada seçici ve şüpheci oldukları gözlenmektedir. Hukuk, muhasebe gibi konuların işletme-devlet ilişkisi içerisinde bu şirketlerin mükellefiyetleri açısından önem kazandığı ve bu doğrultuda dış yardıma açık oldukları bilinmektedir. Ancak aynı hasta olan bir insanın doktora gitmesi kadar doğal olan ve şirketin içinde oluşan yönetim hastalıkları ve işlev bozukluklarının tedavisi için aynı önemin gösterildiği söylenebilir mi? İşte bu noktada yukarıda sözü edilen işlev bozuklukları ve yönetsel problemlerin çözümü için uzmanlıklarına başvurulacak danışmanlar ve ne tür bir yardım alınacağı şirket sahipleri için önemli bir soru işareti olmaktadır. Aile şirketlerinin duygusal atmosfere sahip olması, dışa kapalı olmaları, son noktaya kadar dışarıdan yardım istememeleri problemlerin çözümlenmesi sürecini uzatır. Firmadaki problemler şirket stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa çözüm çok daha zorlaşır.

Aile şirketlerine bakıldığında yaşanan problemler, gelişim sürecinin her evresinde farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında şirketlerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin her evrede farklı olacağı aşikardır.

Kuruluş evresinde, şirket, ürünler ya da hizmetler, hedef müşteri kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlendirilmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde genellikle kardeşler yönetim sürecine katılmakta ve çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Kardeşlerin farklı anlayış, fikir ve yönetim tarzlarına sahip olmaları karışıklığa sebebiyet vermekte ve dış yardım ihtiyacını tetikleyebilmektedir. Bu evrede danışmanlık konuları; mülkiyet hakları, hisse dağılım oranları, büyüme stratejisi, kuşaklararası çatışma, miras ve varis planlaması, yönetim kurulunun oluşumu gibi konulardır.

Kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketlerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanır. Genellikle bu şirketler genellemeci yaklaşımla danışmanlık yapan kişilerden ziyade danışman takıma ihtiyaç duyarlar.

Ancak burada üzerinde durulması gereken husus aile şirketlerindeki danışman ekibinin içerisinde aile danışmanının da bulunması gerekliliğidir (Sungurtekin, 2008 : 107-108).

BÖLÜM 3: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Analizi ve Tarihi Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resources Management) kavramı son yıllarda, çalışma hayatında büyük yankı uyandırmıştır. Adından sıkça söz ettiren, şirketler tarafından her geçen gün daha fazla önem vermeye başlanan yeni bir yönetim yaklaşımı olmuştur ve bu devam etmektedir. Bugün uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ayrıca lokal bir kitleye hakim büyük, orta hatta küçük boy şirketler insan kaynakları yönetiminin etkisi altında kalmışlar ve bünyelerinde bir insan kaynakları departmanının istihdamını lüksten çok bir ihtiyaç olarak görmüşlerdir. Böyle olunca akla, insan kaynakları yönetiminin neden bu denli önemli bir kavram haline geldiği ve neden üzerinde çok ciddi çalışmalar yapılan bir model halini aldığı sorusu gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi adından da anlaşılacağı gibi öncelikle insan kavramını ele alan, onunla ilgilenen bir olgudur. Fındıkçı'ya göre (2005:14) İnsan kaynakları yönetimi; "insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir ”.

Boone ve Kurtz'a göre insan kaynakları yönetimi; “Şirketlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.” Büyüksulu'ya göre ise; “Personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.” (Seyyar ve Öz;2007:164).

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun vizyon ve misyon doğrultusunda ihtiyaç duyduğu işgücünün en optimal biçimde, meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır.

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin gelişimi doğal olarak genel yönetim anlayışının bir parçasıdır. Yönetim anlayışının kökleri Osmanlı İmparatorluğu'na kadar

uzanır. Osmanlı İmparatorluğu güçlü bir bürokrasiye dayanmaktaydı. Osmanlı döneminde gelişen yönetim sistemi merkeziyetçi, kuralcı, mevzuatçı, gelenekçi ve seçkinciydi (Benligiray, 2006:96).

Osmanlı personel sisteminin temel niteliğinin “yeterlik (liyakat)” olduğu özellikle yükselme dönemi için ileri sürülmektedir. Osmanlı Devleti’nde liyakatı tekrar hakim kılma çabaları sürekli sorun olmuştur. Reform önlemleri kişisel ve rastlantısal olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşuyla birlikte “yeterlik” ve “kariyer” ilkeleri benimsenmiştir.

1930’lu yıllarda yalnızca personel kayıtlarını tutma amaçlı oluşturulmuş olan personel departmanı, 2. Dünya Savaşı’ndan sonra oluşan emek kıtlığı ve verimlilik düşüşü ile bu departman problemlere odaklanan ve bunların çözümü ile uğraşan bir bölüme dönüşmüştür. Daha sonraki dönemlerde personel yönetimi ile ilgili adımlar atılmış ve 1940’lı yıllarda işgörenlere ilişkin bilgileri kayıt altına alma ve bunları gerektiğinde ilgililere sunma işlevini yürütmüştür.

2. Dünya Savaşı’ndan sonra Türkiye’de önemli değişiklikler olmuştur. Bir yandan demokratikleşme sürecine girişin gerekleri, öte yandan kamu hizmetlerindeki genişleme, kırsal alanlara kadar uzama eğilimi, yönetim sistemi ve onun bir bölümü olan personel yönetimi sisteminin yetersizliğini ortaya çıkarmıştır.

1950’lerde ise ücret, özlük hakları gibi konular üzerinde durulmuş, sigorta işlemlerinin yapılması devam-devamsızlık durumları incelenmeye başlanmıştır. 1960’lı ve 70’li yıllarda profesyonel yöneticilerin personel yönetici olması gerektiği görüşü yaygınlaşmıştır. Ayrıca bu yıllarda, personel seçme, eğitim, değerlendirme ve işgörenlerin yaşadığı problemlere çözüm üretme gibi konular üzerinde durulmuştur ve bu konular geliştirilmiştir.

1971 yılında personel yönetimi alanında profesyonelleşmeyi sağlamaya yönelik ilk dernek olan Peryön kurulmuştur. Derneğin temel amacı “insan kaynakları profesyonellerinin ihtiyaçlarına hizmet etmek, insan kaynakları yönetiminin ve mesleğinin ilerlemesi ve gelişmesini sağlamak, toplumun tüm kesimlerinin insan yönetimi konusunda başvuru kaynağı olmak” şeklinde açıklanmıştır (Benligiray, 2006:111).

1980'li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesi ile şirkette çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece nasıl ki; bir şirkette teknoloji için her türlü yatırım harcaması yapılıyor, karlılık ve verimlilik için sermaye kullanılmaktan çekinilmiyorsa, insan kaynağına da en az o kadar yatırım yapılmalı ve iyileştirmek için her türlü çaba gösterilmelidir. İşte bu yaklaşım, İKY'nin temelini oluşturmuştur (Uğur, 2008:27).

Nasıl ki Lale Devri, yanlışların veya moda sayılacak anlayışların yanı sıra doğruları ve güzellikleri de topluma kazandıran bir devir ise, 1990'lı yıllar da insan kaynakları yönetimi anlayışında bazı doğruların kazanıldığı dönemdir (Erdoğan, 2002:134). Bu dönemde yönetimde insan kaynakları fonksiyonu kavranmıştır, kurumsallaşma çabaları ciddiye alınmıştır, çalışanları geliştirme anlayışı ortaya çıkmıştır ve çalışanları gerçekçi değerlendirme anlayışı doğmuştur.

Türk şirketleri, 1990'dan sonra, özellikle ISO 9000 standartlarının itmesiyle, insan kaynakları yönetimi işlevlerinde farklılaşmaya gitmiştir. Personel bölümlerinin adı insan kaynakları olarak değişmeye başladı (Benligiray, 2006:130). Türkiye'de insan kaynakları teriminin yaygınlaşması aslında oldukça sevindiricidir. İnsanı baz alan bu yaklaşım personel yönetiminden bu konuda ince bir şekilde ayrılmaktadır:

- Personel yönetimi genel olarak personeli işe alma, eğitime, iş ve ücret değerlendirme, personel kayıtlarının tutulması ve personel planlaması gibi dar kapsamlı bir yaklaşım olmasına karşılık, İKY, bunlara ilave olarak çalışanlarla şirket arasındaki ilişkiyi ele alır ve bu ilişkinin her iki tarafın da yararına olmasını sağlayıcı uygulamaları kapsar.
- Personel yönetimi yaklaşımında işçi-işveren ilişkileri, eğitim faaliyetleri, örgütsel davranış ve geliştirme gibi konular ayrı ayrı ele alınmış ve örgüt verimliliği bu şekilde arttırılmaya çalışılmıştır. Halbuki İKY tüm bu faaliyetleri bir arada düşünen, aynı zamanda da en alttan en üst yöneticilere kadar tüm yöneticileri bu faaliyetlerin içinde gören bir yaklaşım olmuştur.

- Personel yönetimi anlayışına göre, personelle ilgili değişik konularda problemler ortaya çıktıkça çözüm aranmasına karşılık, İKY önceden planlamaya öncelik vererek, hem problemlerin çıkmasını önlemekte, hem de insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktadır.
- Personel yönetimi çalışan insanı bir maliyet unsuru olarak görür ve ona şirket bütçesinden en az pay ayırarak en fazla getiriye sağlamayı hedefler. İKY ise insanı yatırım yapılan bir şirket varlığı olarak görür ve onun bu yönüyle nicel bir getiri aracı olduğunu kabul eder. Ancak bunun yanında insanın sahip olduğu bir takım değerlere önem vererek, onların gelişmesine yardımcı olmak da İKY anlayışına göre, en az birinci bakış açısı kadar önemlidir.
- Personel yönetimi, sendikal faaliyetlerin kuvvetli olduğu dönemler dikkate alınarak, toplu ilişkileri esas alan bir yaklaşım olarak görülmüştür. İKY ise, sendikal faaliyetlerin, dolayısı ile toplu ilişkilerin zayıfladığını kabul eder ve bireysel ilişkileri esas alır. Bireysel ilişkilerde de iletişimin önemi büyüktür. İşte İKY, bu iletişimde performans, satışlar, kar gibi şirketin hedeflerinin çalışanlarla paylaşımını esas alır. Bu da beraberinde şirkete bağlılığı getirecek olan bir tutum olarak değerlendirilir.

Personel yönetimi sistemi bırakıldıktan sonra kurulan insan kaynakları bölümleri şirketlerin yapısında çeşitli değişimlere neden olmuştur. İnsan kaynakları bölümlerinin kurulmasıyla birlikte eğitim birimleri oluşturulmuştur. Bu değişimlere paralel olarak insan kaynağı sözcüğü, firmanın en üst yetkilileri tarafından bütün yazılı ve sözlü beyanlarında kullanılmış ve insanın en önemli kaynak olduğu dile getirilmeye başlanmıştır. Şirketlerdeki bu değişimin yansıması olarak, değişimin getirdiği işlevleri yüklenecik, eğitim ve danışmanlık sektörü gelişmeye başlamıştır. İlk olarak eğitim veren kuruluşlar ortaya çıktı ve sayıları zamanla artmıştır. Önceleri sadece işe eleman alma konusunda, daha sonra da insan kaynakları yönetiminin pek çok işlevinde yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılamalarında destek olacak insan kaynakları danışmanlık şirketleri ortaya çıkmıştır. Bu gelişime paralel olarak medyada söz konusu işlevleri tamamlayacak yapılar belirmiştir. Gazetelerin insan kaynakları ekleri, insan kaynakları dergileri ve insan kaynakları konferans ve sempozyumları ortaya çıkmıştır. Bilişim

sektörünün gelişmesiyle birlikte insan kaynakları yönetimine ilişkin yazılımlar ve elektronik tabanlı sistemler kurulmaya başlamıştır. (Benligiray, 2006:130-131).

Bütün bu olgular, insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmelerin Türk şirketlerinin insan kaynakları işlevlerine nasıl yansıdığı ve öneminin ne olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. İKY tekniklerine firma bazında işlerlik kazandırılması ancak iyi bir yönetim geliştirme programıyla mümkündür (Büyüksulu, 1998:13).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasıyla bu gibi departmanlarda oluşan bilgi sistemleri, insan kaynakları planlama sistemleri, insan kaynakları temin ve seçim sistemleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans yönetim sistemleri, kariyer planlama sistemi, ücret yönetim sistemi ve kurum kültürünün geliştirilmesi gibi olgulara aile şirketleri açısından bakış alt başlıklar şeklinde incelenecektir.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecine

Etkisi

3.2.1. İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşturulması

Türkiye'de en yaygın şirketleşme modeli aile şirkettir ve bu şirketlerin çoğunda kuşaklar arası yönetim sorunları yaşanmaktadır. Aile şirketi sahipleri, işin başında olduklarından, çok çalıştıklarından, hızlı karar verdiklerinden iş kısa zamanda büyümekte ve önemli karlar elde edebilmektedir. Fakat şirket belli bir büyüklüğe ulaştığı ve yönetim ve organizasyon, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlamaktadır. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir, ama şirketin sürekliliği için yeterli değildir. Bu şirketlerde; kurumsallaşamama, yönetimde yetersizlik, güçlü aile bireylerinin saltanatı, güç kavgası, eski alışkanlıkların devamı, karar almada yaşanan sıkıntılar, iyi bir organizasyon oluşturmayarak görev ve yetkilerin belirlenememesi, yeterli profesyonellerle çalışmamak gibi sorunlar en önemli sorunlardır. Dünyada ve ülkemizde mevcut şirketlerin ezici bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu durum, aile şirketlerinin giderek daha fazla gündem işgal etmesine neden olmuştur. Çünkü hızla değişen ve dönüşen dünyamızda pazarlar eski klasik yapısını kaybederken, üretim şekilleri de hızla dönüşmektedir. Bunlara paralel olarak paranın kazanılması, korunması ve yatırıma dönüştürülmesi süreci de giderek daha karmaşık bir hal

almaktadır. Bütün bunlara bilgi kasırgasının kişilik düzeyinde her insanı etkilemesi gibi sosyal bir canlı varlık olan şirketi de yakından ve derinden etkilemesi de eklendiğinde aile şirketlerinin işlerinin pek de kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim araştırmalara göre kurulan her 100 aile şirketinin yaklaşık beşte biri ikinci nesle kadar devam edebilmektedir.

Her sosyal canlı varlık gibi aile şirketlerinin de ömürlerini uzatmak ama sağlıklı ve sürdürülebilir biçimde uzatmak kurumun en temel amaçları arasındadır. Diğer bir ifade ile klasik şirket tanımlarında yer alan; kar etmek, insanlara katma değer üretmek, istihdam sağlamak, pazarda etkili olmak, üretimde önde olmak, marka olmak ve benzeri temel hedeflerin arasında yer alan kurumun varlığını sürdürmesi; bu varlığı nesilden nesle geçirecek olan aile fertlerinin bu işe hazır olmaları ve daha da önemlisi kurumun ömrünü uzatacak bir kurumsal işleyiş yapısına sahip olması giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Bir aile şirketi için kurulduğundan itibaren öne çıkan en önemli sorun, kurumun varlığı sürdürmesi olduğuna göre bunun da en geçerli yolunun kurumsal bir alt yapıya sahip olmakla başarılabilirdiği gerek dünyada gerekse ülkemizdeki yaşanan örnekler ve bilimsel araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (<http://www.eskisehirce.com>).

Küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamının artması ve diğer çevresel koşullar ve bunların ortaya çıkardığı ihtiyaçlar aile şirketlerinin yönetilmesini ve devam edebilmesini gittikçe zorlaştırmaktadır. Çünkü aile şirketlerinde artık çağın gereklerine ve gösterdiklerine uymalıdır ve tek bir kişinin (kurucu/patron) ya da grubun (kuzen veya kardeş ortaklığı) yönettiği yönetim anlayışı yetersiz kalmaktadır.

Aile şirketleri, kuruluşlarının ilk yıllarında, girişimcinin işin başında olduğu, çok çalıştığı, hızlı karar verdikleri ve işe tüm güçleriyle saldırdıkları için kısa zamanda önemli kararlar elde edebilmektedirler. Ancak işler belli bir büyüklüğe ulaştığı ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi bu tür şirketlerin alışık olmadıkları ve hatta lüks olarak nitelendirdikleri kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar başlamaktadır. Şüphesiz bu sıkıntıların en önemli nedenleri arasında, şirketin iyi bir insan kaynakları politikası olmaması vardır (Öge ve Yılmaz,2008:402). Çünkü tüm dünyadaki aile şirketlerinin temel açmazı, tepedeki yönetsel 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. Profesyonellere güven oldukça azdır. Profesyonellere rağmen yapılan, “bitirilen” işler, büyük gurur kaynağı olur. Kısacası bazı aile şirketleri tepe yöneticileri için profesyoneller, potansiyel tehlikedir (Fındıkçı, 2005:133).

Maliyetleri azaltmak adına kalifiye eleman yerine ucuz ve işe uygun olmayan çalışanların istihdam edilmesi ve bu çalışanların çalıştıkları kurumdan veya icra ettikleri işten tatmin olmalarını ve gelişmelerini sağlamak için gerekli uygulamanın yapılmaması, işin ve şirketin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin işleri icrası kurum verimini düşürmekte ve yaşanan problemlerin şiddetini daha da arttırmaktadır. Ayrıca örgütlenmedeki yetersizlikler nedeniyle göreve uygun bilgi ve kabiliyete sahip profesyonel personel sayısı istenen düzeyde olmamaktadır. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle genellikle akrabaların çalıştırılması tercih edilmekte ve bu kişiler kayırılmaktadır. Oysa kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve profesyonel yönetim anlayışı ile hareket eden şirketlerde insan kaynaklarına ayrı bir önem verilmektedir. Verilen önemin en iyi göstergesi ise şirket bünyesinde oluşturulan insan kaynakları departmanlarıdır. Bu tür aile şirketlerine verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesi Sabancı Topluluğu’dur.

Sabancı Holding’in insan kaynakları stratejisi, “bulunduğu her sektörde dünya standartlarında insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir topluluk olmak” tır. Bu stratejiyi gerçekleştirebilmekteki öncelik, işe alırken ve terfi ettirirken çok seçici olan, çalışanları heyecan verici hedeflere kilitleyen, yüksek performans standartlarıyla yönetilen, yönetimi ve çalışanları sonuçlardan sorumlu kılan, çalışanlara potansiyellerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren, üstün performansı ödüllendiren bir yönetim ekibi oluşturmaktır. Böylece Sabancı Topluluğu; insan kaynakları uygulamaları ile değer yaratmayı, aile içi ve dışı ayrımı gözetmeden en iyiyi seçmeyi ve yerleştirmeyi, yüksek performansı garanti altına almayı, doğru görev için doğru insan kaynağını istihdam etmeyi amaçlayarak; aile şirketlerinde sık yaşanan kan bağından kaynaklanan problemlerin önüne geçmektedir (Öge ve Yılmaz, 2008:402).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ele alındığında görünen odur ki, aile şirketleri sahip oldukları en önemli kaynaklardan olan insan kaynağını etkili bir şekilde kullanamamaktadır. Geleneksel personel yönetim yapısını devam ettiren aile şirketlerinde patron/kurucu/girişimci; işe alma, eğitim, kayıt tutma gibi personel süreçlerle kendisi ilgilenmektedir. Eğer şirket büyürse bu süreçleri tek başına yapamamaya başlar. Şirkette insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını sürdürecektir, çalışanlara moral ve motivasyon sağlayacak, şirket çalışanlarının eğitimi ve gelişimiyle ilgilenecek bir departmanın olmaması ayrıca maliyeti düşük fakat bilgi birikimi yetersiz, becerisi düşük çalışanların istihdam edilmesi, aile yakınlarına öncelik tanınması gibi faktörler aile şirketlerinin devamlılığını ve kurumsallaşma sürecini etkileyen faktörlerdir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerinde insan kaynağına önem verildiği için işe alma, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretleme gibi fonksiyonları gerçekleştirebilecek insan kaynakları yönetimi departmanlarının bulunduğu görülür. Aile şirketlerinin kurumsallaşmaları için gerekli görülen örgüt içinde yetki devrine olanak tanınması, planlama aşamasında çalışanların katılım dereceleri, iletişimin yapısı (enformal-formal) karar verme süreçleri ve denetim araçlarının yapısı, var olan aile şirketinin kültürüyle uyumlu olduğu ölçüde etkin sonuçlar doğuracaktır. Yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynağına yönelik tutum ve davranışlarla bunların bir sonucu olan insan kaynağı uygulamalarının aile şirketlerinin kurumsallaşması üzerindeki etkisi büyüktür. Çalışanlara yönelik iş zenginleştirme, güçlendirici süpervizyon, performans dayalı ücret/ödül gibi insan kaynakları uygulamalarının var olan örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir (Erben, 2004:353). Kurumsallaşmış aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi departmanının, faaliyetlerini şirketin değer, norm ve inançları dahilinde gerçekleştirmesi örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi departmanının şirket hedeflerine uygun vizyon, misyon ve insan kaynakları değer ve normlarını açıkça belli eden yazılı bir insan kaynakları politikası aile şirketlerinde bulunması ve diğer departmanlar tarafından bilinmesi aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarının önemli bir göstergesini oluşturmaktadır.

3.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması

İçinde bulunduğumuz yüzyılda iş gücü, yer ve parasal kaynak gibi temel ihtiyaçların yanı sıra bilgi, şirketlerin hizmet sunmak için gereksinim duyduğu önemli kaynaklardan biridir. Günümüzde şirketler daha çok sahip oldukları nitelikli bilgi miktarı ile ölçülmekte ve kurumsal bilgi birikimlerini şirketin üretimine ne ölçüde yararlı kıldıkları ile değerlendirilmektedir. Bu nedenle ortaya çıkarılması, toplanması, düzenlenmesi ve paylaşılması yönüyle şirketlerde bilginin, artık daha farklı bir bakış açısı ile ele alınması ve kurumsal verimliliği artıracak bir sistem içerisinde yeniden değerlendirilmesi kaçınılmaz görünmektedir (Odabaş, 2006:99). Aile şirketlerine bakıldığında bilgi yönetiminin sağlanamıyor olması ve bilgi akış sisteminin mevcut olmaması nedeniyle kurumsallaşma engellenmektedir. Kurumsallaşmayı başarmış aile şirketlerinde ise, bilgi akışının gerçekleşiyor olması çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaç duyduğunda bilgisayar teknolojisiyle bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmalarını ve bu bilgileri diğer çalışanlarla paylaşabilmelerini sağlamaktadır. Bunun için ise, iyi bir şekilde işleyen, sürekli güncel tutulabilen bir bilgi sistemi gerekmektedir.

Genel olarak baktığımızda, günümüzde birçok aile şirketinin gerekli bilgi ve veri tabanı, bilgi depolama sistemi gibi sistemlere sahip olmadığını görürüz. Sıkça ortaya çıkan bazı durumlarda şirketi kurup büyüten birinci kuşak aile bireylerinin bilgi birikimleri büyüyen şirketin yönetilmesi için yeterli olmayabilir. Bu sebeple şirket üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesiyle büyümenin gerektirdiği stratejik kararların alınması ve modern teknolojilerin ve yeni yöntemlerin uygulanması noktasında ikinci kuşak aile bireylerini ve diğer profesyonel yöneticileri engelleyebilir. Günümüzde bu tip engellemelere en çarpıcı örnek şirketlerde bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinin uygulamaya geçirilmesine ilişkin kararların alınmasında yaşanan problemlerdir. Genellikle bu tip teknolojiler konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan birinci kuşak aile bireyleri kontrolün ellerinden çıkacağı ve bu teknolojileri daha etkin kullanan ikinci kuşak aile bireylerine ve yöneticilere bağımlılıklarının artacağı endişesini taşımaktadır. Bu durumda şirket sahipleri şirketin gelişmesini engelleyen duruma gelmektedir. Bu tip endişelerin ortadan kaldırılması aile bireyi olan yöneticilerin operasyonel faaliyetleri yöneten pozisyondan, şirketin büyümesine yönelik yeni fırsatları araştıran ve geliştiren pozisyonlara geçmesiyle mümkündür. Şirketlerin yönetim kurulları ve ortaklar kurulu bu tip pozisyonlardır. Böylelikle, aile bireylerinin operasyonel süreçlere müdahalesi

önlenebilir. Şirket sahipleri bu kurullarda gerekirse uzman ve danışman desteği olarak stratejik amaçları, hedefleri ve politikaları geliştirmeli, yönetimi devrettikleri profesyonel yöneticilerden şirketin bu stratejilere uygun olarak yönetilmesini beklemeli ve sürekli takip etmelidir (Soyuer, 2004:112-113).

Ham bilginin hazırlanması, işlenmesi ve iletişimi gibi bir takım işlemler dizisinden geçerek kullanıcıların gereksinimine uygun ve yararlı bilgi durumuna dönüştürülmesi süreci, bilgi sistemini oluşturmaktadır. Şirketlerde bilgi sistemleri, yönetimin ihtiyaç duyduğu veri ve bilgileri şirketin makro ve mikro çevresinden toplayan, organize eden, özetleyen ve ihtiyaç duyan alt sistemlere ve yöneticilere raporlayan sistemlerdir. Bilgi sistemleri ve teknolojileri şirketlerde stratejik olarak, rekabet üstünlüğü kazanmak, verimliliği ve performansı arttırmak, yönetim ve organizasyonda yeni yöntemler geliştirmek ve yeni iş alanları yaratmak üzere kullanılabilir. Günümüzde ise stratejik bilgi sistemlerinin önemi şirketler tarafından daha iyi kavranmış durumdadır. Bu durum, geleneksel bilgi sistemlerinin tamamen ortadan kalktığını veya kalkması gerektiğini göstermemektedir tam tersine stratejik bilgi sistemleri çoğunlukla geleneksel sistemlerin bir tamamlayıcısı ve destekleyicisi olarak kullanılmaktadır (Demirhan, 2002:117-118).

Yönetim bilgi sistemleri yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgileri zamanında ve düzenli bir şekilde elde etmelerini sağlamaktadır. Bu sistemler şirketin çeşitli bilgilerinin toplanmasına, depolanmasına, koordineli bir biçimde işlenmesini sağlar. Çünkü, günümüz yöneticileri, iş uygulamaları ile bilgi teknolojilerini şirketin her düzeydeki bilgi ihtiyacının karşılanmasını sağlayacak biçimde koordine edebilmelidirler. Şirketin bilgi sistemleri şirket fonksiyonlarına göre çeşitlenir. Buna göre yönetim bilgi sistemleri (YBS); pazarlama bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, AR-GE bilgi sistemi, finans bilgi sistemi ve insan kaynakları bilgi sistemi şeklinde alt sistemlerden oluşur. Bu alt sistemler birbirine bağlıdır, birbirinin bileşimidir. Çünkü söz konusu olan alt sistemlerden birinin süreç sonundaki çıktısı, diğer alt sistemlerin girdisini oluşturur. Örnek vermek gerekirse, muhasebe bilgi sisteminin süreci sonunda meydana gelen çıktılar, insan kaynakları bilgi sisteminin girdisini oluşturmaktadır.

Aile şirketleri kurumsallaşırken, insan kaynaklarına ait bilgilerin toplanması, depolanması, bu bilgilerin koordineli işlenmesi, bilgilere ihtiyaç duyulan noktaya

gönderilmesi, elde edilen bilgi çıktılarının bir sonraki sistem için girdi oluşturması için insan kaynakları bilgi sistemine (İKBS) ihtiyacı vardır.

Şirketteki insan kaynakları bilgi sisteminin etkililiği; mevcut personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, bilgi sistemlerini kullanmadaki yetenek, bilgi, beceri, eğitim ve benzeri özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra, şirketin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi de sağlayabilmesine bağlı olacaktır. Şirketler çok büyük bir sistemin alt sistemleri olarak işlev görmektedirler. Tüm sistemler gibi şirketler de entropiye maruz kalmaktadırlar. Pozitif entropi canlı sürekliliğini sağlarken, negatif entropi o canlının ölüme yaklaşmasını ifade etmektedir. Şirketler negatif entropiden kurtulmak için nitelikli işgücünü optimum düzeyde elinde tutmak, eğitmek, geliştirmek ve korumak zorundadırlar. Bunu başarabilmek için de, “bilgi kaynaklarının ya da bilgi kanallarının çokluğu ile rekabetsel üstünlük niteliği kazanan kurumsal bağlamda, bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlayan”. İKBS artık şirketler açısından zorunluluk olarak algılanmaktadır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009:345).

İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS); bir organizasyonun kendi insan kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili gereksinimi olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreçtir. Bu sistem, insan kaynaklarının öncelikli amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araçtır. İnsan kaynakları bilgi sistemi; personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içerir. İnsan kaynaklarının her işlevi, sistemde kendine ait özel bir yere sahiptir (Saldamlı, 2008:244).

İnsan Kaynakları bilgi sisteminde yer alacak insan kaynakları'nın işlevi, şirketten şirkete farklılık gösterebilir. Tüm insan kaynakları bilgi sistemi eşit değildir ve öyle olmaları da gerekmez. Operasyonel bağlamlarda farklı farklı büyüklüklere sahip olan firmaların insan kaynakları bilgi sistemi de kendi özel ihtiyaçlarını karşılamak için farklı olur ve farklı maliyet gerektirir (Hendrickson, 2003:385). Ancak ideal olan yapı, şirketteki tüm insan kaynakları faaliyetlerini içeren bir sistemin kurulmasıdır. Bu

kapsamda, insan kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken insan kaynakları faaliyetleri aşağıda sıralanmıştır (Saldamlı, 2008:244) :

- Personel özlük bilgileri,
- Eğitim bilgileri,
- Ücret bilgileri,
- İş deneyimine ilişkin bilgiler,
- İletişim bilgileri,
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler,
- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma sürecine ait bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- İşten ayrılma bilgileri.

Tablo 11: İnsan Kaynağı Kişisel Bilgi Formu

İNSAN KAYNAĞI KİŞİSEL BİLGİ FORMU		
ADI	Mehmet	Fotoğrafi
SOYADI	Şahin	
Sigorta Numarası	2608654321	
Adresi	Savaş Caddesi 90/14	
Şehir	Eskişehir	
Posta Kodu	26260	
Ev Telefonu	0222 226 38 09	
İşgören Numarası	1000001	
Bu Ay Vardiyası	2	
Gelecek Ay Vardiyası	1	
İşe Alınma Tarihi	01.10.1972	
En Son Güncelleme Tarihi	01.10.2001	
Bölümü	Tasarım	
Uzmanlığı	CAD	
Kan Grubu	A rh+	
Ücret Sınıfı	Teknik Uzmanlar	

Kaynak: Şahin, 2002:267.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri genel olarak; yazılım, donanım, veri, kullanıcılar ve süreçler olmak üzere beş temel öğeden oluşmaktadır. Tablo 11’de görüldüğü gibi insan kaynakları bilgi sistemi; iş, insan ve pozisyona ilişkin bilgiler toplamından oluşmaktadır. Tablo 11’de belirtilmemiş fakat insan kaynağı bilgi sisteminde olması gereken diğer hususlar ise sendika, sağlık ve kaza, izin, işten ayrılma gibi bilgilerdir. Bu sistemde, insan kaynakları’nın planlaması, personel seçme, yerleştirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler, sosyal ve özlük kayıtları gibi insan kaynakları’nın işlevleri bulunmaktadır. Sistemde bulunması gereken bilgiler daha önce de belirtildiği gibi güncel olmalıdır. Bunun yanında bilgilerin eksiksiz ve doğru olması da ciddi sorunların yaşanmaması için önem teşkil etmektedir.

Ayrıca, insan kaynakları bilgi sisteminin (İKBS), verimli bir şekilde kullanılabilmesi için, bu sistemi kullanan ya da kullanacak olan yöneticilerin bilgisayar ve teknoloji konusunda da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu bilgilere sahip olunması, sistemin aksamadan yürütülmesini sağlayacak ve mevcut olan teknoloji düzeyinin altında kalınmamasına neden olacaktır.

Şekil 2: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Temel Uygulama Alanları



Kaynak: Freeman, 1992.

İnsan kaynaklarına ilişkin çok sayıda ve farklı nitelikte bilgiye ihtiyaç duyulması, ilgili bilgilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi sürecinin bilgisayar ile yapılmasını gerektirmektedir. Örgütteki insan kaynakları bilgi sisteminin varlığı ile etkinliği özellikle stratejik nitelikli insan kaynakları fonksiyonlarını üstlenen günümüz insan kaynakları yöneticilerinin başarılarını belirleyecektir. Bu amaçla örgütte kurulacak olan söz konusu sistemin örgüt amaçları doğrultusunda tasarlanıp uygulamaya geçilmesi gerekir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin şirkete oturtulması için mevcut bilgi sisteminin incelenmesi, insan kaynakları bilgi önceliklerinin geliştirilmesi, yeni insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi, insan kaynakları bilgi sisteminin denetlenmesi ve sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinde genellikle mevcut bir bilgi sistemi olmadığından bunun geliştirilmesi de pek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle aile şirketleri kendilerine uygun bir bilgi sistemi oluşturmalı ve bunun üzerine yeni bir

insan kaynakları bilgi sistemi oturtmalıdır. Böylece kurumsallaşma yolunca ilerleme ve yüksek düzeyde kurumsallaşma aşamalarından biri kaydedilmiş olur.

Kurumsallaşma aşamasında olan ya da kurumsallaşmış aile şirketleri insan kaynakları bilgi sistemlerinden büyük oranda faydalanmaktadırlar.

3.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Sisteminin Kurulması

En basit tanımıyla planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilemeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır.

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) ise en kısa tanımıyla, bir şirkette geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahminlenmesidir. Bu işlev yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir (Erdem, 2004:42).

Aile şirketlerinin olgunlaşma süreci ikinci kuşakta başlar. Girişimci şirket yapısından sıyrılarak profesyonel yönetim tarzına geçmek yani kurumsallaşmak bu dönemde zorunluluk halini alır. Bu dönüşümü gerçekleştirebilmek için ve geleceğe dönük amaçların belirlenmesini konu alan insan kaynakları planlamasına ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları planlaması ailenin tutumlarından ziyade işe yönelik tutumları temel alan ve aile şirketlerinin kurumsallaşmaları düzeylerini yükseltebilmeleri için üzerinde önemle durulması gereken bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Kurumsallaşmamış aile şirketlerine bakıldığında insan kaynakları planlamasına rastlanılmaz ve insan kaynağı uzmanlığı, yeteneğe bakılmadan şirketin belirli pozisyonlarına istihdam edilir. Hatta bazı aile şirketlerinde, aile yakını olmak terfi etmeye ya da olmayan bir pozisyonun aile

yakını için açılmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da profesyonelleşememe ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümü olup, örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önlemekte, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için, personelle ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir (Yüksel, 2000:68). Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Erdem, 2004:42-43).

Aile şirketlerinde insan kaynakları planlamasından söz ederken geleceğe yönelik planlamalardan da bahsetmek gerekir. Geleceğe yönelik planlamalara önem verilmesi, aile şirketinin bir sonraki kuşağın yönetim ya da personel ihtiyacının önceden belirlenip ona uygun bir biçimde önlem almasını sağlar. Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki bağın iyi tutulması, planlama üzerinde olumlu bir etki yaratır. Aile şirketlerindeki geleceğin planlanması; bir sonraki kuşaktaki yönetimi devralacak kişinin seçimi ve bu seçim için gerekli olacak devir teslim ile ilgili prosedürlerin yapılması süreçlerini içerir.

Şirketlerin iş hedeflerini yerine getirmek ve rakiplerinin üzerinde bir avantaj elde etmek için insan kaynakları planlaması yapması gerekir (Noe, 2004:135). Çoğu aile şirketinde planlamanın yapılmaması, yetersizlik ve belirsizlik şirketleri olumsuz yönde etkilemektedir. Planlamanın yapılmaması nedeniyle varis olarak seçilecek kişinin kim olacağı duygusal faktörlerle belirlenmektedir. Çünkü girişimcinin amacı aile hakimiyetinin devam etmesi yani yeni lider olacak kişinin aileden gelmesine önem verilmesi gündemdedir. Fakat geleceğe yönelik plan yapılmasından kasıt, varisin liderlik için iyi bir şekilde yetişmesini sağlamak yani bu yönde ona eğitim aldirmek onun gelişmesini sağlamaktır.

3.2.4. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sisteminin Kurulması

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir şirketin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur. Bir şirkete yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa

götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin şirketin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasından en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir.

Şirketin bu gereksinmesine karşılık; işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, işe alınacak adayların bulunması, uygun olan adayların seçilmesi ve adayların yerleştirilmesi gibi süreçlerden oluşan insan kaynakları temin ve seçim süreci kurumsallaşmayı sağlayamamış aile şirketlerinde saymış olduğumuz süreçlerle sağlanamamaktadır. Oysa aile şirketleri kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmek için yetkin ve nitelikli iş gücü potansiyeline sahip olmalıdır. Önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil, “doğru işe doğru adam” bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı gerçekleşmesi gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine sebep olabilir. Bu nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bir şirket için yaşamsal önem taşır (Sabuncuoğlu, 2000:72). Kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile şirketlerinde boş pozisyonlara bilgi ve yeteneğe sahip kişiler ya da profesyoneller yerine aile üyeleri ya da akrabalar alınmaktadır. Aile şirketlerinde insan kaynakları temin ve seçim sürecinde yaşanan engellerden bir diğeri de aile değer ve normlarının iş değerlerinin önüne geçtiği nepotizm ve profesyonellere değer verilmemesidir.

Şirketler için gerekli olan insan kaynağının, istenilen zamanda, yeterli miktarda ve vasıfta bulunması insan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden birisidir. Bunun için yapılması gereken ilk iş ise insan kaynağı ihtiyacının tam ve doğru olarak belirlenmesidir (Uğur, 2008:91). Bunun için de iş analizi, insan kaynakları planlaması yapılmalı insan kaynağı arz ve talep durumuna bakılmalıdır. Firmanın mevcut iş yüküne göre ihtiyaç duyduğu personel sayısı “gerçek personel gereksinimi”dir. Ancak firma, hastalık, kaza, izin, vb. kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında işin aksatılmadan yürütülmesi için daha fazla personele ihtiyaç duyar ki; buna “yedek personel gereksinimi” denir. Devamsızlık durumlarındaki belirsizlik arttıkça, firmanın yedek personel gereksinimi de artar. Firmanın mevcut personel gereksinimi, gerçek ve yedek personel gereksinimlerinin toplamıdır (Bayraktaroğlu, 2006:60). İş analizleri ve iş tanımlarının bir diğer önemi de, eleman

alımları sırasında adeta bir şablon olarak kullanılmasıdır. Eleman alımı sırasında yöneticiler, iş analizinde belirtilen özelliklerle adayların özelliklerini kolayca karşılaştırma imkanına sahip olmaktadır (Uğur, 2008:92).

Kurumsallaşamamış aile şirketlerinde genellikle bu gibi iş analizleri yapılmamaktadır ya da bu gibi analizler bilimsel yöntemlerle değil de üstünkörü ve sezilere belirlenmektedir. Bu gibi aile şirketlerinde insan kaynakları bilgi sistemlerinin mevcut olmaması işin gereklerini yerine getirecek olan insan kaynağının iç kaynaklardan bulunması yönünde de sıkıntı yaratacaktır. Yapılan analizler sonucunda iş gücü arz ve taleplerine bakılır. İnsan kaynağı talebi ve arzı arasındaki dengenin duruma göre aşağıdaki üç alternatiften ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinden söz edilebilir (Uğur,2008:93-94):

- Eleman ihtiyacı ile eleman talebinin aynı olması durumunda; yapılması gereken, dengenin korunmaya çalışılması olacaktır.
- Eleman ihtiyacının eleman arzının altında kalması durumunda; şirkette insan kaynağı fazlalığı var demektir ki, ortaya çıktığı dönemlerde izin ve tatil gibi özendirici tedbirlerin yanında eğitim ya da başka alanlara kaydırma gibi çözümlere gidilebilir. Arz fazlalığının yapısal bir hal alması durumunda ise, emeklilik ve işten çıkarma gibi tedbirlere başvurulacak demektir.
- Eleman ihtiyacının eleman arzından fazla olması durumunda ise; insan kaynağı açığı var demektir ki, bu açığın karşılanması ihtiyacın niteliğine göre içeriden ya da dışarıdan iki türlü gerçekleştirilebilir.

Birçok aile şirketi patron/kurucu tarafından yönetildiği için bu tip aile şirketlerinde dış kaynaklardan yararlanıp insan kaynağı seçme süreci, insan kaynakları departmanının olmaması nedeniyle patron/kurucu tarafından yapılmaktadır. Halbuki eksiklik duyulan konuda uzmanlık için dış kaynak kullanımına başvurulduğunda şirket değişim sürecinde ortaya çıkabilecek problemler tanımlanmalı, değişimden sonra çıkabilecek senaryolar önceden planlanmalı, değişim sürecinde kilit rol oynayacak üyeler saptanmalı ve onlardan yardım alınmalı, değişim için gerekli operasyonel faaliyetler uygulanmaya başlanmalıdır (Uçkun ve Yüksel, 2007:36). Dış kaynaklardan yararlanma; ilanlar

(duyurular), şirkete kişisel başvuru, dolaylı başvuru (tavsiye), iş ve işçi bulma kurumları ile ve internet ile olabilmektedir.

Eldeki insan kaynağından yararlanma da iş gücü açığının kapatılması için ilk yöntemlerdendir. Şirkette çalışıyor olan kişilerin aileden olma ve kuruya yakınlık gibi durumlarına bakılmaksızın tamamen yetenek, bilgi, liyakat ve tecrübesiyle göz önüne alınarak iş gücü açığı kapatılabilir. Başka bir yöntem de geçici olarak insan kaynağı temin etmektir. Şirkete yapılan başvurular sonucunda bir aday havuzu oluşturulur. Temin ve seçim için bu aday havuzundan işin niteliklerine uygun olan kişiler seçilir ve yerleştirilir.

Aile şirketlerinde temin ve seçim süreçlerinde, bu süreçte sorumlu olan yöneticilerin, şirketin kurucusu/patronu/girişimcisinin düşünce ve önerilerini dikkate almaları gerekir. Çünkü şirketi en iyi tanıyan ve bilen o şirketin kurucusudur. Şirketin organize edilmesi onun sayesinde olacağından bu durum atlanmamalıdır.

3.2.5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yürütülmesi

Günümüzde insan kaynakları, şirketlerin en değerli ve en önemli sermayesidir. Şirketler açısından nitelikli insan kaynağı temini ve istihdam edilmesi, organizasyona bağlı işgörenler olması iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılar. İnsan kaynakları yönetimi, şirketlerde değer oluşturabilen, katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyar.

Günümüz şirketlerinde organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıran unsurlar değişikliğe uğramıştır. Geleneksel şirket yönetimi anlayışından uzaklaşmıştır. Eğitim; şirketin rekabet gücünü arttırmada kullanılacak birçok insan kaynağı yönetimi uygulamalarından biridir. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır. Yani, eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmelidir (Noe, 1999:4).

Eğitim, en yalın anlatımla hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir. Eğitimin insan hayatı için taşıdığı önem kelimelere ve cümlelere sığdırılmayacak kadar büyüktür. Kişinin daha anne karnındayken çevresinde olup bitenlere duyarlı olmaya başladığına ilişkin birçok araştırma verileri elde edilmiştir. Dolayısıyla bir insan, sahip olduğu zihinsel potansiyel doğrultusunda sürekli olarak bir eğitim süreci ile iç içedir. Basit günlük alışkanlıklarından, karmaşık projelere kadar birçok davranış kalıbı, sosyal anlayışlar, toplumsal yasama ilişkin düzenlemeler, mesleki bilgiler eğitim süreci içinde kazanılmaktadır. Eğitim çoğu zaman gereksiz bir yatırım gibi görünse de bu görüş geçerliliğini yitirmiştir. Eğitim örgüt için geriye dönüsü zaman alan bir yatırım olduğu, somut uygulamalara yansımalarının hemen olmadığı, kişileri değiştirmenin zor olduğu, davranış değişiminin kolay olmadığı bilinen bir gerçektir. Ancak bütün bunların önüne geçen bir gerçek vardır ki günümüz örgütleri çok hızlı bir dönüşüm yaşamaktadırlar. Paradoks çağı olarak da bilinen günümüz ile basa çıkmanın en önemli yolu sürekli öğrenmektir (Fındıkçı, 2002:226-229). Aile şirketlerinin de kuruluşunu bir bebeğe benzetirsek, her dönemde hatta her kuşakta eğitim şirketin gelişimi açısından önemlidir. Özellikle kurumsallaşma çabası içindeki aile şirketlerinde eğitim insan kaynakları yönetimi departmanının en önemli öğelerinden biri haline gelmesi gerekir.

İşgören eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların şirket içinde yükledikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini arttırmayı kapsayan eğitsel eylem ve amaçların tümüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:315). şirketler tarafından düzenlenen eğitim çabalarıyla, devlet tarafından düzenlenen örgün eğitim arasında farklılıklar vardır. Devlet tarafından yürütölen eğitim faaliyetleri herkese açık olup genellikle harcamalar devlet tarafından yapılmaktadır. Verilen bilgiler genel ve kuramsal nitelikte olup uzun bir süreyi kapsar. Güdölen amaç ise toplumsal düzeyde olup genel költüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa şirketlerde uygulanan eğitim faaliyetleri çoğu kez şirketler tarafından finanse edilir, şirketin amaçları doğrultusunda düzenlenir, uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa bir süreyi kapsar. Eğitim kavramına çok yakın olmakla birlikte yabancı kaynaklarda çok kullanılan geliştirme faaliyeti gerek şirket ve gerekse

işgörenin çıkarları açısından en az eğitim uğraşları kadar önem taşımaktadır. Bu iki kavram şirketlerde beraber kullanılmaktadır. Eğitim uğraşları belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Oysa yetenekleri geliştirme faaliyetleri temel eğitimden farklı olarak, yararlı olduğuna gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir yani sürekli (Ergül,2006).

Kurumsallaşma aşamasında olan aile şirketleri, sahip oldukları insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanmaları, geleceğe yatırım yapmaları ve diğer kuşaklara başarılarını aktarabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermelidir. Kurumsallaşmış aile şirketlerine bakıldığında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin zaten şirket bünyesinde uygulandığı görülür. Daha önce de belirtildiği gibi entelektüel sermaye açısından eğitim ve geliştirmenin rolünün büyük olduğunu söylemekte yarar vardır. Şirketlerdeki yöneticiler böyle bir sermayenin rekabet avantajı olduğunu bilirler.

İşgören eğitimleri işbaşında eğitim, iş dışında eğitim ve teknolojik destekli eğitim olmak üzere üç kademen oluşur. Eğitim planlamasını yapan aile şirketleri kendine uygun bir eğitim modeli seçebilirler. İşbaşındaki eğitimler geleneksel eğitim yöntemiyle deneyerek ve pratiğe dökülerek olabileceği gibi, oryantasyonla da olabilir. Oryantasyon eğitimi işe alıştırma eğitiminin başında gelir ve amaçları yeni işgörenin becerisizlik duygularından kısa zamanda kurtarmak, bireyin işe ve şirkete yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlayacak çaba vermektir. Ayrıca işgörene işbaşında eğitim vermenin başka bir yolu da iş değiştirme yoluyla eğitim adını verdiğimiz rotasyondur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerine bakıldığında, eğitim faaliyetleri genellikle oryantasyonla başlamaktadır. Böylece yeni istihdam edilmiş çalışana kurum içinde eğitim verilmektedir. Ardından şirket dışında eğitim faaliyetlerine devam edilmektedir. Bu eğitimler; konferanslar, seminerler, inceleme gezileri ve kurslar şeklinde olabilir. İş dışı eğitimlerle birlikte aile şirketlerinde çalışanlar bu tür eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle kendilerine değer verildiğini hissederler. Bunun sonucunda da motivasyon düzeyleri artar. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan ya da kurumsallaşamamış aile şirketlerinde insan yönelik yatırım yapılmadığından eğitim faaliyetleri genelde işbaşı eğitimle sınırlı kalmaktadır. Fakat sürekli ve planlı eğitim faaliyetleri şirketlere ciddi üstünlükler sağlayabilmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde çalışanlara eğitim verilmesinin yanı sıra aileden olan yöneticilerin de bunlar gibi eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Eğitimin sorumluluğu yöneticilerde olmalıdır çünkü onlar, planlama ve şirketin küçülüp büyümesi konusunda bilgi sahibi kişilerdir (Nadler, 1989:68). Kurumsallaşmış aile şirketlerinde genellikle gerek duyulmadıkça üst düzey yönetici transferleri yapılmamaktadır. Var olan yöneticiler de alt kademelerden başlayarak çalışmakta ve eğitim-geliştirme faaliyetleriyle basamaklardan çıkmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile şirketlerinde eğitim-geliştirme faaliyetleri lüks olarak görülmekte, bu olgulara önem verilmemekte daha çok deneme yanılma yoluyla öğrenme yapılmaktadır.

Aile şirketlerinde eğitime başka bir açıdan da bakılır. Aile şirketlerinin, genellikle ikinci neslin elinde geriye doğru gittiği çokça rastlanılan bir durumdur. Dolayısıyla şirketlerin başarısı ve devamlılığı için, ikinci neslin yetiştirilmesine özel olarak önem verilmeli; şirketin mevcut ve özellikle de gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetim fonksiyonları da dikkate alınarak, varislerin bir yandan akademik eğitimlerini sürdürmeleri, diğer yandan iş hayatının içinde yetişmeleri sağlanmalıdır. Bu bakımdan aile şirketlerinde varislerin işbaşında uygulamalı eğitimini de kapsayan, 'Devir Planlaması' büyük önem arz etmektedir. Aile şirketlerinin sürekliliğini uzun yıllar koruyamamalarının altında yatan en önemli sebeplerin başında, olması gereken zamanda devir planlamasının yapılmaması gelmektedir. Bununla birlikte aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasında rağmen, pek çok ailenin bu planı baştan yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir (Alayoğlu, 2005:176-177).

Aile şirketlerinde devir planlaması sürecinde varise yönelik eğitim planlamaları, eğitim planlamasının önde gelen basamaklarından birini oluşturur. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kimin hangi konuda, hangi düzeyde, nasıl bir eğitim ihtiyacında olduğunun belirlenmesi önemlidir. Bu nedenle eğitim ihtiyaç analizleri yöntemi kullanılır. Eğitim ile hedeflerin gerçekleşmesinin sağlanması için en temel araçtır. Eğitim İhtiyaç Analizi, eğitimin gerçek adresinin, önemli iş ve verimlilik ihtiyaçlarının sağlanmasında yardımcı olarak şirketlerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceğini belirler. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, şirketin stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak performans değerlendirmeyle ilişkili olarak düzenli

aralıklarla yapılabileceği gibi, şirket içinden veya dışından gelen ve eğitim ihtiyacının habercisi olabilecek bazı sinyaller de dikkatleri eğitim eksikliği konusuna çekebilir. Eğitim ihtiyaç analizi, organizasyonlarda insan kaynakları ve/veya eğitim birimleri yönetici ve uzmanları tarafından yukarıdaki sorunların belirlenmesi, nedenlerinin ortaya konulması ve proaktif bir yaklaşımla eğitim ihtiyaçları ile ilgili kararların alınması şeklinde gerçekleşebilir (Çınar,2010).

Eğitim ihtiyaç analizinin aşamaları şunlardır; ilk aşama, eğitime ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi için gerekli olan ihtiyaç değerlendirme çalışmasıdır. İkinci aşama, personelin temel eğitim içeriğine sahip olmaları için gerekli motivasyon ve temel becerilere sahip olmasını sağlamayı gerektirir. Üçüncü aşama, oluşacak öğrenme için gerekli faktörlere öğrenme çevresinin sahip olmasını sağlamayı kapsar. Dördüncü aşama, eğitilenlerin işlerine eğitim içeriklerini uygulamalarını sağlamayı kapsar. Bu aynı zamanda meslektaş ve yönetici sağlamanın yanında beceri iyileştirmenin nasıl yönetildiğini anlayan eğiticiye sahip olmayı da gerektirir. Beşinci aşama, eğitim metodlarının seçimini gerektirir. Eğitim ihtiyacı belirlendikten, eğitimin amaçları yazıldıktan, öğrenme çevresinin tipi belirlendikten sonraki aşama, eğitim metodu tipini seçmektir. Yaygın bir eğitim metodunun genişliği, www ve sanal gerçeklik gibi geleneksel iş başında eğitim metodlarına ek olarak son gelişmeleri içerir. Altıncı aşama, değerlendirmedir. Eğitimin, eğitimden olan finansal faydaların ve/veya istenen sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin saptanmasıdır (Noe,1999:6).

Görüldüğü gibi eğitim ihtiyaç analizinde ilk adımı organizasyon, kişi ve görev analizleri almaktadır. Organizasyon hakkında genel bir bilgi elde edilir yani misyon, vizyon ve planlar gözden geçirilir. Organizasyon analizinden sonra iş analizinde ise iş tanımlaması yapılır, tanımlanan işleri yapabilecek yerlilik olup olmadığına bakılır ve performans değerlendirme yapılır. Performans değerlendirme sonucunda eksikliği hissedilen işler ortaya çıkarılır. Kişi analizinde ise çalışanın bireysel performansıyla standart performans arasındaki farka bakılır. Kişi analizinin sonucunda kişinin eksikliği eğitim eksikliği mi yoksa memnuniyetsizlik ya da motivasyon eksikliğinden mi kaynaklanıyor bu gibi durumlara bakılır ve eğitim ona göre saptanır. Eğitim ihtiyaç analizleri sırasında bilgi toplamak amacıyla anket, mülakat, gözlem, testler, personel kayıtları ve grup problem analizi gibi bilgi toplama araçlarından da yararlanılabilir.

Aile şirketlerinde eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bugün insan kaynakları yönetimindeki en önemli sorunlardan birisidir. Ancak konunun önemine rağmen, örgütlerde eğitim ihtiyacının saptanması ile ilgili olarak giderek kronikleşen hatalar yapılmaktadır. Şirketlerde eğitim konusunda en sık yapılan hata, şirket ile ilgili ve insan faktörü yoğun problemlerin sadece eğitim ile ve eğitim sonrası hemen çözüleceğine inanılarak, bu tür sorunlar karşısında tepkisel olarak eğitim planlamasına gidilmesidir. Eğitimin, bu tür insan faktörü yoğun problemlerin tek çözümü olarak görülmesi kaynakların boş yere harcanması demektir. Eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanması için öncelikle sorunların çözümünün eğitim ile gerçekleşip gerçekleşmeyeceği analizinin iyi yapılması gerekmektedir. İnsan faktörü yoğun olmasına rağmen çözümlerden birisinin ya da tek çözümün eğitim olamayacağı sorunlar her zaman mevcuttur. Soruna çözümlerden birisinin ya da tek çözümün eğitim olduğu sonucuna, ancak belli bir yöntem ile varıldıktan sonra, bu sefer eğitim ihtiyaçları (içeriği) ve ölçeği (kapsamı) doğru bir şekilde saptanmalıdır (Özkan, 2002).

Eğitim ihtiyaç analizinin belirlenmesinden sonra yapılacak olan şey eğitim amaçlarının belirlenmesidir. Amaçlar; eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak hazırlanması, kişilere verilecek eğitimin içeriği ve bu eğitimde kullanılacak yöntemler, eğitimin verileceği grup ve konuların özelleştirilmesini kapsar. Eğitim amaçlarının ortaya konmasından sonra eğitim programının içeriği belirlenmelidir. Eğitim ihtiyaç analizinde elde edilen bilgiler işte bu aşama da daha da öne çıkmaktadır. Kimlerin acilen eğitime ihtiyaç duyduğu, eğitim programına katılacak çalışan ve yöneticilerin kim olduğu belirlenir. Bundan sonra eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek eğiticilerin saptanması gerekir. Şirket için den mi yoksa şirket dışından mı eğitimci gelecek bunlara karar verilir. Eğitim ihtiyaçları, amaçları belirlendikten sonra verilecek eğitim programının neleri kapsadığına bakılır ve buna göre bir eğitim programı belirlenir. Eğitim içeriğinin belirlenmesi üzerine yapılacak en önemli şey eğitime uygun yöntemlerin seçilmesidir. İşgörenin işbaşında mı yoksa iş dışında mı eğitim alması gerektiğine karar verilir. Eğitim planının en son kısmını sonuçlar oluşturur. Bu kısımda eğitimin değerlendirilmesi yapılır. Eğitim faaliyetinin yararlı olup olmadığının anlaşılması açısından değerlendirme yapılması önemlidir. Bunun yanı sıra fayda ve maliyet analizi de değerlendirme kapsamına girmektedir.

Eğitim ihtiyaç analizinin faydalarından bahsetmek gerekirse (ınar,2010);

- Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.
- Alınan eğitimlerinin firmanın hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanları dahil etmek onlarda sahiplik duygusu yaratır, eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.
- Kişilerin doğru eğitimlerle yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da kurumun performansını arttırır.
- Eğitimin işe transfer edilebilme oranını arttırır.
- Doğru kişiler için doğru alanlarda yatırım yapmayı sağlar.
- Eğitim için harcanan kaynakların israfını önler.
- Eğitim alınması gereken konularda önceliklerin belirlenmesini sağlar.
- İş süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ortaya koyar.
- Daha önce alınan eğitimlerin uygulamaya aktarılması konusunda yaşanan zorlukları ortaya koyar.

3.2.6. Performans Yönetim Sisteminin Kurulması

şirketlerde sahip olunan insan kaynağı günümüzde artık en değerli kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan kaynağının seçim ve yerleştirilmesinden sonra bu kaynağın eğitilip geliştirilmesi ve şirkete bağlılığının artması gerekmektedir. İşte bu da ancak etkin bir insan kaynakları yönetimiyle sağlanabilir.

Çok az sayıda aile şirketi işlerini yeni nesil aile üyelerine etkili bir şekilde aktarma yönünden başarılıdırlar. Dünya genelinde yaşanan bu sorun ülkemizde de belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinde de yönetim yetersizliği nedeniyle kurumsallaşma ve bilgi yönetimi istenen düzey ve nitelikten uzaktır. Bu, aile

şirketlerinin süreklilik yönetimi açısından ciddi sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. Halbuki, aile şirketlerinin performansı strateji belirleme ve uygulama süreci ve bu süreç içindeki kompleks faaliyetlerle derinden ilişkilidir. Stratejik yönetim süreci içinde önemli yer tutan planlama ve kontrol faaliyetlerinin etkinliği aile şirketlerinin performansını etkilemektedir. Süreklilik yönetimi de bu kompleks faaliyetler bütününe entegre bir parçasını oluşturmakta, dolayısıyla aile şirketlerinin performansını etkilemektedir (Kalkan, 2004:135). Bu noktada performans değerlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da kişinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Her şirket işgörelere ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek ve yetenekleri geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlemesine gitmek zorundadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:320).

Performans değerlendirme aslında insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden bir tanesidir. Performans değerlendirme ile bireyin herhangi bir konudaki etkinliğinin, genel olarak belirlenmesi hedeflenir. Bu etkinliğin içinde bireyin, işine uygunluğu, iş çıktıları, iş kalitesi, birim zaman içindeki çalışması, çaba ve hizmeti, amaçlara ulaşma düzeyi, başarı düzeyi gibi önemli belirleyicileri vardır. Böylece performans değerlendirme aslında tanımlanmış olan bir iş ya da görevi yapan kişinin, bu işi ya da görevi ne düzeyde gerçekleştirdiğine ilişkin bir değerlendirmedir. Bu değerlendirmenin en önemli zorluğu ise, değerlendirenlerin ve değerlendirilenlerin insan olmalarıdır (Fındıkçı, 2005:269). Bu durumdan dolayı, zaten duygusal olan ve objektif değerlendirmeden uzak olan, güveni temel alan aile şirketlerinde performans değerlendirme daha da zorlaşmaktadır. Bu gibi durumlar kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile şirketlerinde daha sık görülmektedir. Bu gibi aile şirketlerinde performans yönetim süreci gerçekleştirilememekte, kanbağı ve aileye yakınlık özellikleri baz alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Böyle şirketlerde yapılan göre, yetkinlik, çaba, hizmet, başarı gibi faktörlerden çok nepotizm daha etkili olmaktadır. Değerleme yapılırken yazılı belgelerden çok sözlü iletişime gidilmektedir. Bazı aile şirketlerinde bu da

yapılmamakta, değerleme sonucu ortaya çıkan başarısızlık, çalışanın aile yakını olması sebebiyle genellikle hoş görülmektedir. Kurumsallaşmış aile şirketlerinde bunlar gibi yapılan değerlemelerde değerlemenin olumlu/olumsuz çıkması sonucunda uygulanan ceza/ödüllendirme kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile şirketlerinde uygulanmamaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile şirketlerinin performansları, kurumsallaşmış şirketlere oranla daha düşük olmaktadır. Aile şirketlerinde, aile dışındaki çalışanlar, izledikleri bu performans değerleme karşısında doğal olarak kendilerinin eşit olmayan bir ortamda çalıştıklarını hissedeceklerdir. Bir aile şirketi eğer kurumsallaşmak istiyorsa, düzgün bir şekilde işleyen bir performans sistemine sahip olması gerekmektedir.

Kurumsallaşmış aile şirketlerinde uygulanan sağlıklı performans yönetim sistemleri, işgörenleri sadece bir çalışan olarak değil, etkin bir insan olarak görmekte olduğundan bu şirketlerde performansa dayalı ücret sistemi de uygulanmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi, personelin yaptığı işte gösterdiği performansı esas almaktadır. cret, üretilen ürün ya da hizmetin miktarına bakılarak ödenmektedir. Günümüzde, özellikle işverenler tarafından çok ilgi gören bir sistemdir. Çünkü, verimlilik ve karlılık alanlarında şirketin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanların motivasyonunu artırma yönünde etkili bir araçtır. Yine, performansa dayalı ücret sistemi ile başarılı kişiler ödüllendirilmiş olur (Bakan ve diğ., 2004:464).

şirketlere performans değerleme sistemlerinin kurulması kolay bir süreç değildir. şirketin yapısına, kültürüne uygun sistemi seçmek ve kurmak uzmanlık gerektiren bir iştir. Performans değerleme sistemi kurulurken izlenmesi gereken ilk yol, değerleme kriterlerinin belirlenmesidir. Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacına hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir. İkinci yol, uygun performans değerleme

yönteminin seçilmesidir. Farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar; kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım (sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi), ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım (geleneksel değerlendirme skalalarının kullanılması ve davranışsal değerlendirme skalalarının kullanılması) ayrıca bireysel performans değerlendirme standartlarına yaklaşımdır. Üçüncü yol, değerlendirme sisteminde astın, üstünden geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim mekanizması kurulmasıdır. Geribildirim mekanizması, performans değerlendirmesi sisteminin, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşılabilmesi için esastır. Dolayısıyla değerlendirme sistemi kurulurken, değerlendirici ile değerlendirilen kişinin hangi ortamda bir araya geleceği ve bu süreçte izlemesi gereken adımlar, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenir. Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonraki en son adım, insan kaynakları departmanı tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler dokümanite edilmelisi ve çalışanlara gerekli bilgilendirmeler yapılmasıdır. Yani sistemin çalışıp çalışmadığının kontrol edilmesidir (Bayar, www.isletme.biz).

Performans değerlendirme sonuçları; karar destek sistemi, işgücü yönetimi, ücret, kariyer ve yedekleme planlamaları, iş analizi, yasal prosedürlerin takip ve kontrolü, ödül ve ceza işlemleri ile eğitim ve geliştirme programlarına doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Yönetim bilgi sistemi uygulamalarının gelişmesi ile şirketler performans yönetimi ve performans değerlendirme faaliyetlerini bilgisayar üzerinden takip etmeye başlamışlardır. Bilgisayarlı performans değerlendirme uygulamaları ile performans görüşmeleri ve anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanında tutularak, bilgiye ulaşma ve onu kullanma zamanı İK uzman ve çalışanlarına zaman tasarrufu sağlamaktadır. Gerek çalışan gerek onun yöneticisi bu bilgilerden yola çıkarak açıklık ve anlayış içinde, objektif olarak performans gelişimine yönelik kararlar alabilir ve uygulamalara geçebilirler. Performans değerlemeyin tarafsızlığı, izlenilebilirliği ve sürekliliğinin sağlanması bilgi teknolojileri ile daha kolay ve daha hızlı olmaktadır (Karcioğlu ve Öztürk, 2009:346).

Performans yönetim sistemi kurulduktan sonra elde edilecek sonuçlar, işgörenlerin kariyer planlamasına etki etmektedir. Performans değerlendirmeyle birlikte işgörenin performansına dayalı ücret alıp almayacağı, ödül mü yoksa ceza mı verileceği, terfi mi edeceği belli olmaktadır. Performans değerlemesinden sonra performansı yükseltilmesi gereken işgörenler varsa bu konuyla ilgilenilmektedir. Performans yükseltilmesi için yapılan planlarda sonucu, yönetici ile çalışanların ne ölçüde işbirliği içinde oldukları belirler (Palmer, 1993:70). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerinde performans değerlemede başarılı olanlara ücret artışı yapılmakta ve ödül verilmektedir. Ayrıca işgörenlerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri performans değerlemeye göre saptanabilmektedir. Eksik oldukları konular belirlenerek eğitim verilmektedir. Ayrıca işgörenin işten çıkarılması ya da sözleşmesinin yenilenmesi performans yönetim sistemiyle mümkün olmaktadır.

3.2.7. Kariyer Planlama Sisteminin Kurulması

Çalışma hayatındaki değişikliklere ayak uydurabilmenin yolu, daha önceki kısımlarda da bahsettiğimiz gibi insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve çalışma hayatında mutlu, motive ve tatmin olmuş bir iş gücü yaratmaktır. Bunu sağlayabilmek için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda oluşan bireysel hedefleriyle şirket hedefleri arasında eşgüdüm sağlamak gerekmektedir. Böylece mevcut olanakların geliştirilmesi, şirketin ve bireyin ilerlemesi mümkün olacaktır. Bu durum kariyer konusunu karşımıza çıkarmaktadır.

Geçmişte kariyer konusu, genellikle sadece yönetsel kademelerde olanlar ile profesyoneller için ele alınan bir konuydu. Ancak 1980'lerde İKY ile ilgili düşüncelerin işletmecilik alanında artan etkisiyle birlikte, bir çok örgüt, kariyer geliştirme faaliyetlerini yönetsel ve profesyonel personelden daha geniş bir işgören grubuna doğru genişletmiştir (Bingöl, 2003:247). Günümüzde çalışanlar kariyerlerindeki başarılarını hem iyi bir ücret alıp, statü ve itibar kazanarak, hem de kendilerini geliştirip, yeni bilgi ve beceriler elde edip eğitilerek görmek istemektedir. Ayrıca yaptıkları işlerde de bağımsız kararlar verip, sorumluluk üstlenerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeyi arzulamaktadırlar (Yalçın, 1999:95).

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işler toplamı olarak tanımlansa da kariyer kavramı, daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir bireyin sahip olduğu

kariyer, yalnızca sahip olduğu işler değil, aynı zamanda iş yerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını ortaya koyabilmesi için eğitilmesi ve bunun sonucunda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o şirkette ilerleyebilmesi olarak tanımlayabiliriz (Bayraktaroğlu,2006:117). Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, yükselişinin planlanmasıdır. Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile bireylerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmak ya da kurumsallaşma düzeyini arttırmak için yapılması gereken en önemli faktörlerden biri planlamadır. Şirketlerin günlük karar verme gibi nitelikleri kurumsallaşmayı engelleyeceğinden stratejik bir planlama kurumsallaşma sürecinde en uygun olan planlama olacaktır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi kariyer planlaması hem kişinin hem de şirketin bilgi, beceri ve yeteneklerinin planlaması olduğundan insan kaynakları yönetiminin şirkete uygulanması açısından kariyer planlaması önemli olmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde bu gibi planlamalara önem verilmediğinden ve lüks olarak görüldüğünden bahsetmiştik. Bu şirketlerde çalışanların, fırsatların, seçeneklerin, sonuçların farkına varılması, kariyer hedefleri gibi unsurlar göz önüne alınmamaktadır. Çünkü kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde uzmanlık, yetenek, bilgi, deneyim ve tecrübe, liyakat gibi olgular göz ardı edilmekte ve kanbağı, aileye yakınlık gibi oldular göz önünde bulundurulmaktadır. Şirketin ve bireyin kariyer planlaması iç içe olması gerektiğinden kurumsallaşma sürecindeki şirketlerin kariyer planlama sistemini kurması kurumsallaşma açısından zorunlu olmaktadır.

Kariyer sistemleri, gerek kamu gerekse özel sektör tarafından benimsenmiş kurallar çerçevesinde oluşturulan ve çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve hiyerarşik gelişmelerini düzenleyen organizasyon yapılarıdır. Sistemin oluşturulabilmesi için ilk olarak şirketin temel amaç ve politikalarının belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için personelden beklenen davranışların saptanması, kariyeri oluşturan öğelerin belirlenerek ortaya konulması gerekmektedir (Aydemir, 1995:5).

Kariyer sistemlerini oluşturma ve çalışanların kariyerlerini planlama gereksinimi hem ekonomik hem de toplumsal güçlerden kaynaklanmakta ve günümüz şirketleri için

oldukça büyük önem arz etmektedir. İleriye yönelik plan ve hedefleri olan şirketler öncelikle amaçlarını gerçekleştirebilecek personel ve yöneticilere gereksinim duymaktadırlar. Yetişmiş personele duyulan gereksinim arttıkça şirketler kendi eğitim programlarını geliştirerek şirket bünyesinde meslek içi eğitim vermeye başlamışlar ve yetişmiş personelin şirketlerde uzun kalmasını sağlamak için özendirici olanaklar yaratmayı düşünmüşlerdir. Bu durum, şirket bünyesindeki personel bölümlerinin yetersiz kalmasına ve yeni gelişen işlevlerin yerine getirilememesine yol açmıştır. İnsan kaynakları adı altında yeniden organize edilen bu bölümler, çalışanların ekonomik ve toplumsal açıdan doyumlarını, kariyerlerinin önceden belirlenerek şirket içinde bu plan çerçevesinde yönlendirilmelerini amaçlamaktadırlar. Bu bölümlerin başlıca görevi kariyer strateji ve planlarını hazırlamak ve uygulamaktır. Kariyer planlaması oldukça detaylı ve uzun zaman alan bir çalışmadır. Başarılı sonuçların alınması ancak şirket, çalışan ve uzman arasındaki yakın işbirliği ile mümkün olabilir (Aydemir, 1995:25)

Kariyer planlaması sistemleri temelde iki farklı boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle birey merkezli ve örgüt merkezli olmak üzere ikiye ayrılır. İlk boyut kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kendi amacıyla çalışan amaçlarını bütünleştirmeye çalışır. Bireysel kariyer planlamanın odak noktası bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasına bağlıdır. Bu bireysel kariyer planlamasının ilk adımıdır. İkinci adımda, birey fırsatları tanımalıdır. Yani kendi ilgi ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasıdır. Üçüncü yol hedefleri belirlemedir. Hedefler, bireyin yeteneklerine uygun olmalıdır. Dördüncü yol ise planları hazırlamadır. Bu aşamada birey hazırladığı planları uygulamaya geçer (Aytaç, 2005:149-156). Kurumsallaşmamış aile şirketlerinde girişimcinin varisi olan kişiler genellikle bireysel kariyer planlamasından uzaktırlar. Bazı durumlarda aileler baba işini yapmaya zorlarlar. Bu durumda varisin kariyer planlaması kendisi tarafından değil, ailesi tarafından belirlenmiş olur.

Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlaması uygulamaları, bireylerin cevap verilme ihtiyacındaki sorularını arttırarak kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer

fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlayarak çalışanlara yardımcı olur. Örgütsel kariyer planlama, çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmalı, şirkette bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmalı ve geliştirmeli, çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemelidir.

Aile şirketlerinin çoğu genellikle profesyonel bir yönetim anlayışına sahip değildir. Bu nedenle aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler bu gibi şirketlerde sadece deneyim kazanmayı düşünerek, eğitim, kariyer gibi konularda kendilerini geliştirebilecek bir çalışma ortamında olmadıklarını düşünürler. Bundan dolayı aile şirketlerindeki yöneticilerin iş tatmini düşüktür. Profesyonel yöneticilerin bir süre sonra işten ayrılmaları kariyer geliştirme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Fakat aynı durum kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerinde görülmemektedir. Böyle şirketlerde kariyer planlama sistemlerine rastlanılmaktadır. Bu aile şirketlerinde aile değerleri ve normları yerine sağlıklı bir şekilde yürüyebilen bilgi ve beceriye dayalı kariyer planlama sistemleri mevcuttur. Fakat bu sistemleri kurumsallaşma sürecinde ile şirketlerine yerleştirebilme açısından aile şirketlerinin kariyer planlama yapan danışmanlara ihtiyaçları olabilecektir.

3.2.8. Ücret Yönetim Sisteminin Kurulması

Genel anlamda; “işgücünün bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir” (Uğur, 2008:139) olarak bilinen ücret kavramı örgütler ve çalışanlar için çalışma hayatında önemli bir konudur. Yukarıda belirttiğimiz sistemlerin kurumsallaşma sürecinde kurulmasının yanı sıra şirketlerde üstünde durulması ve faaliyete geçmesi gereken en önemli unsurlardan biri de ücret sistemidir.

Çoğu aile şirketinde ücret sistemi sağlıklı bir şekilde uygulanmamaktadır. Bu şirketlerde iş ve ücret dengesi doğru orantıyı yakalayamamakta, mesai gibi unsurlar ihmal edilmektedir. Kurumsallaşmış aile şirketlerinde ücret kavramı belirli bir sisteme göre işlevini sürdürmektedir. Bu aile şirketlerinde genellikle statüye yani hiyerarşik düzene ve piyasa koşullarına göre ücret sistemi uygulanmaktadır.

Ücret sistemlerinde bulunması gereken temel niteliklere bakacak olursak (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:330);

- Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın “eşit işe eşit ücret” ilkesi uygulanmalıdır.
- Ücret sistemi açık, anlaşılır ve basit niteli taşınmalıdır.
- Ücret sistemi, işgörenin ekonomik sorunlarına çözüm getirecek kadar doyurucu, maliyetleri aşırı ölçüde yükseltmeyecek kadar dengeli olmalıdır.
- Ücret düzeni bütünlük göstermelidir. Şirkette bulunan tüm işgörelere verilecek ücreti kapsamına almalıdır. İşçilere ve büroda çalışan işgörelere ayrı ayrı uygulanan ücret sistemleri kopukluk ve huzursuzluk yaratabilir.
- Ücret sistemi, işte verimliliği arttıran fakat işgöreni aşırı yorgunluğa sürüklemeyen bir özendirme aracı olmalıdır.
- Ücret sistemi dengeli olmalı, örgütsel basamaklar içinde yer alan pozisyonlar yükseldikçe ücret miktarı da ölçülü biçimde artmalıdır. Bir ast bir üstten daha yüksek ücret almamalıdır.

Ücret sistemleri zaman göre, performansa göre ve prime göre değişmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları alanında yapılacak olan bu sistemi kuracak kişilerin ücretle (piyasayla ilgili) ve sistemlerle ilgili bilgisi bulunması gerekir.

3.2.9. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi

Örgüt kültürü kavramına kurumsallaşma bölümünde değinildiği için bu bölümde, örgüt kültürü kavramına değinilmeyecek, sadece aile şirketlerinde örgüt kültürü kavramına ilişkin bilgiler verilecektir.

Kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde örgüt kültürünün gelişmesi yoğun bir çaba gerektirmektedir. Çünkü sırf kurumsallaşma sürecine girdi diye aile şirketlerinden hemen değişmesi beklenemez. Kurumsallaşma süreci hemen oluşacak bir olgu değildir. Yoğun çaba ve uzun bir süreç ister. Kurumsallaşmak isteyen aile şirketlerinde bu süreçte uygulamaların, yapıların ve kuralların değişmesi, bütün çalışanların bunları kabul edip içselleştirmesi ve şirket içine yerleşmesi zordur ve yıllar almaktadır. Örgüt kültürünün değişmesi için öncelikle şirkette çalışanlara bunun hatalı yanlarını göstermek gereklidir. Eski örgüt kültürü böylece ortadan kaldırılmaya çalışılır. Daha

sonra yapılacak olan şey yeni örgüt kültürünün oluşturulması ve hem çalışanlara hem de aile şirketine yerleşmesidir. Çalışanlar ilk önce yeni örgüt kültürünü kabul etmek istemeyecekler, buna direniş göstereceklerdir. Çünkü bir şeyi yıkıp yenisini yapmaya çalışmak oldukça zordur. Fakat daha önce de belirttiğimiz gibi yeni şekillenecek olan örgüt kültürünün oluşması ve bunun içselleşmesi uzun zaman alabilir. Çalışanların yeni kültürü benimsemesinin ardından bu kültürü kabul etmeye başlayacaklar ardından da destekleyeceklerdir.

Şirket çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için öncelikle şirket içinde iletişime önem vermek gerekmektedir. Şirkete yeni katılanlara örgüt değer ve inançlarının aktarılması ve değerlerin benimsetilmesinde iletişim kanallarının açık olması ve etkin biçimde kullanılması da önemlidir. İletişim için; çalışanlar arasındaki işbirliğini ve güveni geliştirmek, çalışanların kendi beklentilerini ve insiyatiflerini ortaya koyabilecekleri bir hoşgörü ortamı oluşturmak, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarını herkese eşit şartlar içinde uygulayarak çalışanları motive etmek ve performanslarını arttırmak gibi amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulamalar yapılması gereklidir.

Çalışanlarca paylaşılan ortak bir örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde; çalışanların duygu, istek ve amaçlarına saygı gösterilmesi, çalışanların mutluluğunu ve verimliliğini artırmanın esas alınması, örgüt kültürünün bir sosyalleşme aracı olarak görülmesi, toplumsal kültürdeki değişimlerin izlenmesi gerektiği de unutulmamalıdır.

Aile şirketlerinin çoğunda hakim olan örgüt kültürü ailenin değer ve normlarından oluşan bir kültürdür. Yani kültürel öğelerin çoğu aile değerlerinden etkilenir. Girişimcinin şirketi kurduğu ilk günden beri biriken inanç ve değerler şirketin bugünkü geldiği noktada artık bir bütündür. Şirkette genellikle aile üyelerinden olan kişiler çalıştığı için bu normlar ve değerler şirket yapısının bir parçası halini alırlar. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler bütün bu olguları göz önünde bulundurarak, verilmesi gereken bir kararda buna göre davranırlar.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma sürecinde örgüt kültürünün geliştirilmesi açısından en önemli görevlerden birini üstlenmektedir. Bütün sistemlerin (temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama, ücret yönetimi)

geliştirilmesinden sonra örgüt kültürü oluşur ve insan kaynakları örgüt kültürünün sağlıklı bir şekilde oluşup geliştirilmesi için önemli katkılarda bulunur. Çünkü kurumsallaşmamış aile şirketlerinde duygu bazlı şekillenen bir kurum kültürü var olduğu için uyarı ve ceza sistemleri yoktur. Bu sistemlerin hepsi örgüt kültürünün içerisinde, kurumsallaşma sürecinde yerini alır.

Örgüt kültürünü oluşturan yapılardan olan dil, sembol, tören gibi olgular geliştirilen kurum kültüründe etkili bir konuma sahiptir. Bunların oluşabilmesi için kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde çalışan işgörenlerin ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin de yeniden oluşumu söz konusudur. Şirkette çalışanların tümü belli bir sosyal ilişki ağı oluştururlarsa örgüt kültürü gelişebilecektir.

Son olarak, nepotizme dayalı, aile üyelerinden oluşmuş olan kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde kurum kültürünün geliştirilmesi ve yeni bir kimlik kazanması da kolay olmayacaktır. Böyle bir yapıdaki aile şirketlerindeki değer ve normların, düşüncelerin değiştirilmesi zor olmaktadır.

BÖLÜM 4: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:

KIRCILAR VE İSKENDER ÖRNEĞİ

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve etkinliğini ortaya koyabilmek için Kırcılar ve İskender şirketleri incelenmiş ve örneklendirilmiştir. Aile şirketi olarak faaliyetlerine devam eden iki şirket kurumsallaşma süreci ve insan kaynaklarının gelişimi itibariyle incelemeye alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamına, değişken koşullara uyum sağlayabilmek ve şirketlerin hayatiyetini sürdürebilmek oldukça güç hale gelmiştir. Aile şirketlerinde de bir büyüklüğe ulaştıktan sonra varlıklarını sağlıklı bir şekilde yürütülebilmeleri, faaliyetlerin bir sisteme bağlanması ve rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri açısından kurumsallaşma üzerinde durulması gereken bir olgudur. Kurumsallaşma süreci de insan kaynakları yönetimiyle paralel gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları kavramının içinde yer alan insan kaynakları planlama, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama, ücretleme ve örgüt kültürü kurumsallaşma sürecinde her şirketin olmazsa olmazları arasındadır. Kurumsallaşma sürecini gerçekleştirememiş aile şirketleri için insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşturulması ve sistemlerinin kurulması şarttır.

Bu araştırma, aile şirketi statüsünde olan, kurumsallaşmamış ve kurumsallaşma sürecinde olan şirketlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılığının saptanması açısından önemli görülmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği, kurumsallaşan ya da kurumsallaşamayan aile şirketlerinde insan kaynağının temin edilme süreçleri, eğitildiği, performans değerlendirme süreçleri, kariyer planlaması ve ücret sistemleri araştırılmış ve farklar ortaya konulmuştur.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın teorik altyapısı literatür taraması yoluyla hazırlanmıştır. Aile şirketleri konusunda gerçekleştirilmiş araştırma ve teorik çalışmalar taranmış, teorik çerçeve kurgulanmıştır.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden “örnek olay çalışması¹” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örnek olay çalışması, Bursa’ da faaliyet gösteren iki aile şirketi ile yapılmıştır. Kırcılar ve İskender şirketleri, kuruluşu ve kurumsallaşma süreci itibariyle incelenmiş, şirket yetkiliyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşme esnasında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır.

Araştırma yapılan şirketlerle ilgili olarak ön araştırma yapılmıştır. Karşılaştırma yapabilmek için şirketlerden birinin kurumsallaşmış diğerinin ise kurumsallaşma sürecinde olması tercih edilmiştir. Şirketlerde araştırma ve görüşme yapabilmek için telefon ile randevu alınmış ve görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmede sorulan sorular şirketlerin tarihçesi, gelişimi, kurucularının kim olduğu, şirketlerin mevcut durumu, şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri, şirketlerde insan kaynakları departmanının var olup olmadığı, insan kaynakları departmanı varsa nasıl bir politika izlediği, insan kaynakları sistemlerinin nasıl uygulandığını içermektedir. Mülakat soruları araştırmanın gidişatı açısından yol gösterici olmuştur.

Kırcılar şirketinin yetkilisiyle yapılan görüşme, yaklaşık olarak 90 dakika sürmüştür. Kırcılar şirketiyle yapılan görüşmeden sonra yetkili kişiyle olan bilgi alışverişi (fotoğraf, organizasyon şeması gibi) e-mail yoluyla devam etmiştir.

Yavuz İskenderoğlu (İskender) şirketiyle yapılan görüşme yaklaşık olarak 180 dakika sürmüştür. Bunun 100 dakikası ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmış olup, görüşmenin diğer süresinde yetkiliyle, şirket ile ilgili söyleşi yapılmıştır. İskender ile yapılan görüşme randevusu telefon ve e-mail yoluyla alınmıştır. Araştırma için gerekli olan belgeler görüşme yapıldığı gün temin edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde faaliyet gösteren belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış ve aile şirketi statüsünde olan İskender ve kurumsallaşma sürecinde olan ve aile şirketi statüsünde olan Kırcılar şirketi oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan şirketlerin kurumsallaşma süreçlerinin farklılığı karşılaştırma imkanı verecektir.

¹ Örnek olay, ampirik bir inceleme olup, çoklu delil kaynaklarının kullanıldığı olay ile olayın içinde olduğu yer arasındaki sınırlar yeterince açık olmadığında gerçek hayat içinde oluşan doğal bir olayı araştırır (Anderson, 1990:158). Örnek olay çalışma yöntemi, olay ve olaylar hakkında veri toplamayı ve kaydetmeyi ve sonuçların tasnif edilerek sunulmasını ifade eder.

Örneklem olarak ele alınan aile şirketlerinde yetkili kişilerle görüşülmüş, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan mülakat formu yardımıyla veri derlenmiştir.

Görüşülen kişilerin özgeçmişleri EK B’de verilmiştir.

4.4. Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler, sınıflandırılarak aşağıda verilmiştir.

4.4.1. Şirketlerin Tarihçesi

Araştırma yapılan ilk aile şirketi Kırıcılar Ticaret Sanayi Anonim Şirketi’dir. Kırıcılar A.Ş. elli yılı aşkın bir süredir deri sektöründe faaliyet gösteren bir firmadır.

Şirketin kurucusu olan Ali Kırıcı, Bulgaristan’da yaşayan ve terzilik mesleğini yapan bir kişidir. 1942 senesinde Bulgaristan’dan Türkiye’ye göç etmiştir. Bundan sonra deri ceket numunesi yaparak² işe başlayan Ali Kırıcı Bursa’da deri sektöründe işini ileriye götürerek Kırıcılar Markasını meydana getirmiştir. Ali Kırıcı’nın oğulları Mustafa ve Hasan Kırıcı’nın da liseyi bitirmesinden sonra işin başına geçmeleriyle birlikte, şirket 3. nesle kadar gelmiştir.

1945 senesinden beri deri konfeksiyon imalatı yapan Kırıcılar aile şirketi, bünyesindeki 400 personeliyle, 4000 metrekarelik tesisiyle her türlü deri çeşidi ve modelini ayda 10.000 adet üretim yapmaktadır. Üretim yapılan ürünler; napa, nubuk, süet, kürk süet, güderi cinsinde kaban, manto, mont, ceket, etek ve pantolondur. Tüm Türkiye’de 16 satış mağazasıyla Kırıcılar, dünyanın dört bir yanından gelen turistlere satış yapmaktadır. Antalya, Side, Avanos, Kemer, Bergama gibi turistik yerlerde de mağazası bulunan şirket, Bursa’da aynı zamanda otelcilik, Avanos, Bergama ve İstanbul’da kuyumculuk hizmeti de vermektedir. Şirket bunun dışında Mısır’da da bir mağaza

² Ali Kırıcı Bulgaristan’dan Türkiye’ye göç ettikten sonra da terzilik yapmaya devam etmiştir. Ali Kırıcı, o yıllarda ekonomik durumlardan dolayı kendisine getirilen yıpranmış ceketleri ters-yüz ederek yeni bir hale getirip, eski ceketten yeni bir ceket meydana getiriyormuş. O yıllarda Türkiye’de deri ceket imal edebilen iki firma bulunuyormuş. Ali Kırıcı, birikimini ortaya koyarak almış olduğu bir deri ceketini parçalamış ve nasıl deri ceket yapılacağına sırrını çözmeye çalışmıştır. 1945’li yıllarda yapılan bir gocuk ihalesine katılmış ve bu ihaleyi kazanmıştır. Bundan sonra Ali Kırıcı Gocukları adıyla gocuk üreten Ali Kırıcı’nın torunu Berna Aşıroğlu babası Hasan Kırıcı’nın şu sözlerini dile getirmiştir “Babamla yirmi beş sene aynı sofrada yemek yememiştir.”

açmış bulunmaktadır. Elde ettiği ciro ve çalışan sayısıyla şu anda Türkiye’de sektörün ilk sıralarındadır. Kırıncılar ile ilgili görsel bilgiler EK D’de verilmiştir.

Araştırma yapılan ikinci aile şirketi Yavuz İskenderoğlu’nun sahibi olduğu İskender şirketidir. Kebapçı İSKENDER-Yavuz İskenderoğlu Kebapçılık Gıda Sanayi Turizm İthalat İhracat ve Ticaret Limited Şirketi bir aile şirketi olup, ortakları Yavuz İskenderoğlu ve Türkan İskenderoğlu tarafından Aralık 1995 tarihinde kurulmuştur. Nisan 1996’da Köy Tesislerinde fiilen faaliyete başlayan firma, 1997 yılında Soğanlı Botanik Parkta inşaatı başlanan İskender Efendi Konağının 2003 yılı Temmuz ayında faaliyete geçmesi ile şubeleşme çalışmaları hız kazanmış ve aynı dönemde (Eylül 2003) As Merkez; Temmuz 2005 de Gemlik İmam Aslan Tesisleri, Ağustos 2006 da Beşiktaş-İstanbul, Temmuz 2007 de Ovaakça ve son olarak Eylül 2007 de Susurluk şubesi faaliyete geçmiştir. Bu zincire sonradan Kemerburgaz-İstanbul, Kavacık-İstanbul, Eskişehir şubeleri dahil olmuştur. Merkez ofisler, Ovaakça tesislerinde bulunmaktadır. İskender’de toplam çalışan sayısı 120’dir.

1867’de Mehmet oğlu İskender Efendi tarafından kurulan Kebapçı İskender ilk olarak 1850’li yıllarda Bursa’da Kayhan Çarşısı’nda hizmete başlamıştır³.

Üç erkek evlat babası olan dede Mehmet oğlu İskender Efendi sahip olduğu bu işi çocuklarına öğretmiştir. Oğulları Nurettin, Süleyman (1909–1965) ve Cevat Bey’ler geçimlerini bu zanaatla sağlamışlardır. İskender Efendi’nin ortanca oğlu olan Süleyman Efendi, bu zanaatın inceliklerini; oğulları İskender, Fahri ve Yavuz İskenderoğlu’na

³ O dönemlerde Bursa’da yaygın olan kuzu çevirme veya tandırcılık işi yapılmaktadır. Aile 1850 yıllarında Mehmet Efendi Lokantası ile işe başlar. Daha sonra 1860 yıllarında oğul İskender’in de (1848–1934), Mehmet Efendi’ye desteğiyle iş gelişmeye devam eder. Pişirilen etin (tandır veya kuzu çevirme) sabit mekânda olduğu kadar, baş üstündeki tablolarda satıldığı böyle bir Osmanlı döneminde oğul İskender arayışlara girerek, “İşi nasıl farklılaştırabiliriz?” ve “Daha iyisini nasıl yapabiliriz?” gibi düşünceleri hayata geçirmeye çalışır. Sonuçta **“Yüzyıllardır yerdeki ateşe paralel olarak pişirilen kuzu, dik mangalda ayağa kaldırma!”** teklifinde bulunur babasına. Bu amaçla yatay ocakta pişirmek yerine dikey ateş yaparak, kemikli eti; kemik ve sinirlerinden arındırır, bir şişe takar ve bunu ateş karşısında döndürerek pişirdikten sonra ince-ince keserek sunumunu yapar. Bu farklı sunum Bursa’da çok dikkat çeker ve **İskender Efendi’nin dönen kebabı** olarak anılmaya başlar. O dönemde (1867) Mehmet oğlu İskender Efendi ile tanınmaya başlayan İskender Döner Kebap’ın sunulduğu mekân 20–30 metrekairelik bir dükkândır. 1928 yılında Harf İnkılabı ile levhası olan ilk dükkana taşınır.

öğretmiştir. Yavuz İskenderoğlu sonraları kendi adı altında açtığı şirketiyle yoluna devam etmiştir.

İlk İskender yapılan döner aleti, tarihsel gelişimi, ve Arap harfleriyle yazılı ilk tabela EK C’de verilmiştir.

4.4.2. Şirketlerin Yönetmelik Özellikleri

Aile şirketlerine genel olarak baktığımızda Türkiye ekonomisinde büyük bir paya sahip olduğunu görmekteyiz. Ancak, çalışma koşullarının ve ekonomik şartların değişmesiyle şirketler ayakta kalmakta zorlanmaktadır. Türkiye’de kurulan aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun yaşam süresine bakıldığında yaşam süresi genellikle kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu şirketi, ikinci nesile yani oğullarına ve kızlarına bıraktığında firmanın yaşam süresi genellikle dolmaktadır. Fakat araştırmada görüşülen aile şirketlerinin ikisi de üçüncü nesle ulaşmıştır. Görüşme yapılan iki aile şirketinin de Türkiye’deki ekonomik payına bakıldığında bu şirketlerin ekonomik katkılarının büyük olduğu görülmektedir. Yani rekabet koşullarına dayanamayan diğer aile şirketlerine oranla Kırıcılar ve İskender şirketi yıllarca ayakta kalmayı başarabilmiştir.

Araştırmaya konu olan aile şirketlerinin ikisinin de ilk önce girişimci tarafından yürütülen bir aile şirketi olarak kurulduğunu görebiliriz. İkinci nesle geçildiğinde konu olan aile şirketleri yürütülen kişi bakımından ayrılmıştır. Kırıcılar aile şirketi, kardeş ortaklığıyla ikinci nesil tarafından yürütülmektedir.

İskender babadan oğla geçen bir varis sistemiyle yürütülmeye devam etmiştir. Üçüncü nesle gelindiğinde, Kırıcılar şirketi kuzen ortaklığıyla yürütülmeye başlamış, İskender ise aynı yolda devam ederek girişimcinin kurmuş olduğu aile şirketini babadan oğla devam ettirme tarzını benimsemişlerdir.

Görüşülen aile şirketlerinin özelliklerine bakacak olursak, Kırıcılar, ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulmuş olan bir aile şirkettir. Ali Kırıcı tarafından kurulan bu şirket oğullarının da işe katılmasıyla beraber iki jenerasyonun istihdam edildiği bir şirket modeline dönüşmüştür.

İskender'i incelediğimizde ise, İskender Efendi'yle girişimci tarafından kurulan bir aile şirketi olduğunu görebilmekteyiz. İskender Efendi'nin çocuklarıyla birlikte çalıştığı yıllarda bu aile şirketi iki jenerasyonun istihdam edildiği şirket modelini alırken, Yavuz İskenderoğlu'nun kendi adıyla kurmuş olduğu şirket girişimci tarafından kurulmuş ve babadan oğla geçmiş bir sistem şeklinde işlediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin kim tarafından yönetildiğine gelince, Kırıcılar aile şirketinin Yönetim Kurulu Başkanı görevini üstlenen Mustafa Kırıcı ve onun yardımcılığını üstlenenin ise Hasan Kırıcı olduğunu görmekteyiz. Görüşme yapılan yetkili kişi Berna Aşıroğlu da Yönetim Kurulu Üyeliğini üstlenmekle beraber Genel Müdür ünvanını da taşımaktadır. Kebapçı İskender'de ise Yönetim Kurulu Başkanı Yavuz İskenderoğlu'dur. Yavuz İskenderoğlu'nun eşi Türkan İskenderoğlu ve oğulları Oğuzhan İskenderoğlu ve Kayhan İskenderoğlu da Yönetim Kurulu Üyelerindedir.

Daha önceki bölümlerde varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak şirketin yönetiminde etkin rol oynayacak kişi olarak belirtilmiştir. Görüşme yapılan aile şirketlerinde varisin kim olacağı konusu araştırılmaya çalışılmış, görüşme yapılan yetkiliye bununla ilgili sorular yöneltilmiştir. Kırıcılar şirketinde 2002 yılından beri görev alan Berna Aşıroğlu şirketin varisidir. Kadın varislerin erkek varislere oranla daha az yönetime geldiği Türk aile şirketlerindeki yapı ile ilgili kendisinin nasıl varis olduğu yönündeki sorumuza Berna Hanım hiç erkek kardeşi olmaması sebebiyle varis olduğu cevabını vermiştir. İskender aile şirketinde ise Yavuz İskenderoğlu'nun iki oğlu olması sebebiyle varis statüsünde onların bulunduğu bir gerçektir. Yönetim Kurulu üyeliğine sahip olan kardeşler, edinilen bilgilere göre okul dışındaki zamanlarında şirket içinde çalışarak varis eğitimi görmektedirler.

Bilindiği gibi aile anayasası aileye ve ailenin şirketle ilişkisine ait yazılı ve yazısız temel kuralları barındırır. Aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilen temel konuların yazıya dökülmesidir. Görüşülen aile şirketlerinin aile anayasası kavramına nasıl baktığı ve aile anayasasının var olup olmadığı sonucu görüşmelerden elde edilmiştir. Kırıcılar şirketine bakıldığında bir aile anayasasının olmadığını görüyoruz. Kebapçı İskender'de yapılan görüşmede aile anayasasının “İskender kebabın” kendisi olduğunu belirtmiştir⁴. Çünkü

⁴ Verilen bilgiye göre her şey malzeme tedarikinde başlıyor. Ve kullanılan her malzemenin A'dan Z'ye özel malzeme oluşu bu lezzetin derinlerde yatan asıl nedeni. Çünkü İskender Kebap, sadece Uludağ'da,

yapılan kebabın her malzemesi şirketin kendi ürettiği mamullerdir. Bu da ailenin gizli tarifini, değerini ve normlarını ortaya koymaktadır.

Araştırılan iki şirketin kalite çalışmalarına da yer verilmiştir. Bilindiği üzere kurumsallaşma açısından şirketlerin belli standartlara sahip olması gerekmektedir. Bu standartlar da şirketlerin bağlı olduğu sektöre göre değişmektedir. Kalite güvence sistemi ya da kalite yönetim sistemi olarak adlandırılan bu standartlara kurumsallaşma sürecinde sahip olmak şirketin hem rekabet koşullarına ayak uydurması hem de şirkete müşterilerin güvenmesi açısından önemlidir. Kırıcılar aile şirketinde yapılan görüşmede kalite güvence sistemine sahip olmadığı anlaşılmıştır. Yapılan görüşmede Berna Aşıroğlu en büyük kalite güvence sisteminin müşteri memnuniyeti olduğunu belirtmiştir. Ayrıca şirketteki hammaddelerin doğal olduğu ve en büyük kalite sisteminin insan emeği olduğunu vurgulamıştır. Kırıcılar şirketinde satılan ürünlerin garanti kapsamında olması ve satış sonrası hizmet verilmesi de yapılan görüşme sonucu elde edilen bilgiler arasındadır.

Kebapçı İskender ile yapılan görüşme sonrasında var olan kalite çalışmalarının ISO 9001 belgesi; hem TURKAK akreditasyonlu TSE'den ve hem de UKAS akreditasyonlu Quality Assurance Technic'den alındığı elde edilmiştir. ISO 22000 belgesini de yine hem TSE'den ve hem de DAR akreditasyonlu Quality Assurance Technic'den kendi segmentinde Türkiye'de ilk olarak almış olan şirket Yavuz İskenderoğlu-İskender şirkettir. Ayrıca Kebapçı İskender markası T.C. Patent Enstitüsü tarafından emtia ve hizmet markası olarak tescil edilmiş olup, şirket logosunun sol üst köşesinde belirtildiği gibi CTM Community Trade Mark (Avrupa Birliği Markası) olarak tescil edilmiştir. Bu kalite ve güvence sistemlerinden başka şirket, ISO 9000 ve HACCP sistemlerine de sahiptir. Bunun yanı sıra lezzet sırlarının yanında markanın kalitesini korumak için günün üç ayrı bölümünde örnekler alındığını ve üç gün saklanarak, laboratuvarda takip

Seyitgazi'e kekikle beslenen hayvanların etlerinden yapılıyor. Ancak et ile de iş bitmiyor. İskender'in piştiği kömürün de çok önemli olduğunun altını çizen Yavuz İskenderoğlu, "Kömür Uludağ ormanlarında meşe ağacının güneşi gören cephesinden elde edilen odunların kömürüdür. Bu nedir biliyor musunuz? Bu o kömürün daha aheste küllenip; ateşi, külü, yüksek ısıyı birdenbire çıkarmayan, eti yakmadan ve mikrobik değerlerini artırmadan pişirebilmesidir. Bunu sağlayabilen kömürle yapılabilir" açıklamasında bulunuyor. Ancak lezzetin sırrı bununla da bitmiyor. Çünkü diğer tarafta da kebabın üzerine dökülen yoğurt ve tereyağının bile bir püf noktası bulunuyor. Yoğurt, yağış mevsiminde bütün Antalya yöresinden keçi sütünden alınan kremalardan yapılıyor. Yavuz İskenderoğlu, bu kremaları büyük bütçeler yatırırlar ve bir senelik stok yaparak kalitesini koruduklarını belirtiyor. Özel malzemelerden bir diğeri de organik domatesler.

edilen sistem oluşturulmuştur. Bu sistem şirket içinde şahit numune olarak bilinmektedir. Pişirilecek olan her etten ve her şubeden örnek alınarak oluşturulan bu sistemde numune alınan etler incelenerek rapor oluşturulmaktadır.

4.4.3. Şirketlerin Yapısal Özellikleri

Kurumsallaşma bölümünde belirtildiği gibi, kurumsallaşma; örgütün ayrı bir kimlik kazanması sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir. Ya da kurumsallaşmayı şirketin kişilerden ziyade, kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, diğer şirketlerden iş yapma ve yöntem biçimlerinden ayrılması olarak da belirtebiliriz. Günümüz çalışma koşullarına bakıldığında, aile şirketlerinin büyüme aşamasında kurumsallaşmanın tanımlarında da belirtildiği gibi belli prosedür, kural, ayrı bir kimlik kazanması gerekmektedir. Hayatta kalma mücadelesi de aile şirketlerinin kurumsallaşmasıyla mümkün olabileceğini göstermiştir.

İncelenen aile şirketlerinde, araştırmanın başında da belirtildiği gibi kurumsallaşan ve kurumsallaşmayan iki aile şirketi ele alınmıştır. Böylece kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından incelenmesi ve farkların ortaya konulması mümkün olacaktır.

Görüşmeye katılan Kırıcılar aile şirketi kurumsallaşmamış bir aile şirkettir. Görüşme yapılan Berna Aşıroğlu şirketlerinin kurumsallaşmadığını fakat bir sisteme sahip olduğunu, sistem olmadan işlerin yürümeyeceğini söylemiştir. Ayrıca Berna Hanım günümüzde artık şirketlerin büyümeyip küçüldüğünden hatta küçülüp birleştiğinden ve böylece kurumsallaşmaya ihtiyaç olmadığından bahsetmiştir⁵. İskender şirketi ise dört yıldır kurumsallaşma çabaları içerisinde. Kurumsallaşmak için Bursa'daki bir danışmanlık firmasından yardım alan şirket, kurumsallaşmak için yeni bürolar açmaktadır.

Kırıcılar A.Ş.'nin departman yapısına baktığımızda; genel müdür, muhasebe, dış ticaret, bilgi sistemleri, üretim ve fabrika bölümlerinden oluştuğunu görebiliriz. Sayılmış olan

⁵ Kurumsallaşmayla ilgili Kırıcılar şirketi için konuşan Berna Hanım her işin bir kişiden başladığını önemli olanın sistemin nasıl konduğu ve yeniliklerin nasıl oluştuğu gibi kavramlardan bahsetmiştir. "Yenilenmeyen şirket ölüdür." Diyen Berna Hanım, daha önceleri siparişlerin motorla alındığını artık mail yoluyla bile sipariş aldıklarını söylemiştir. Kurumsallaşmanın önemli olmadığını, müşterilerle olan diyalogların güçlendirilmesi ve yenilenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Berna Hanım, kurumsallaşmadıkları halde krizden etkilenmediklerini, bir tek işçi bile çıkartmadıklarını aksine %150 büyüdüklerini belirtmiştir.

departmanlar üst departmanlar olup alt kısımları da mevcuttur. Kurumsallaşmamış bir şirkete göre oldukça fazla alt departmandan oluşan şirket genel müdür olan varis Berna Aşıroğlu tarafından yürütülmektedir. Organizasyon şeması ve çalışanlar EK E’de verilmiştir.

Kebabçı İskender şirketi ise kurumsallaşmış bir şirket olarak içinde genel müdür, insan kaynakları, satın-alma, muhasebe, şubeler koordinatörlüğü, denetleme grubu, et endüstrisi ve kalite gibi birimlerden oluşmaktadır. Kurumsallaşma kavramının tarifini yaparken yukarıda belirttiğimiz üzere, her şirketin kendi yöntem ve biçimlerini belirlemesinden bahsetmiştik. Görülüyor ki, İskender şirketi kendi işleyiş ve şirket değerlerine göre kendi kurumsallığını yaratmıştır. Şirketteki alt departmanlara baktığımızda her şubenin muhasebe müdürü, şube müdürü, kasiyer, aşçı, servis personeli ve daha çeşitli insan kaynağından oluştuğunu görebiliriz. Şirketin organizasyon şeması EK E’de verilmiştir.

Yapılan görüşmede İskender şirketinin Bursa Botanik Park şubesine gidilmiştir. Burada mevcut olan üst departmanlar; insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe, yönetici asistanlığı, satın-almadır. Aynı zamanda servis personelleri, şube müdürü ve üst departmanlarda çalışan asistanlar bulunmaktadır. Alınan bilgiye göre, çalışan personelin yediği yemeği bile denetleyen bir çalışan bile şirkette istihdam edilmektedir.

4.4.4. Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

Aile şirketleri belli bir büyüklüğe ulaştıklarında yönetim ve organizasyon alanında, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi ve insan kaynakları bölümlerinde sıkıntılar yaşamaktadır. İşin bilinmesi, çekirdekten gelerek yetişmek önemlidir fakat kurumsallaşmayla birlikte profesyonel yöneticilerle çalışmak, iyi bir organizasyon yapısı oluşturmak, yönetimde yeterli olmak, güç kavgası yerine sağlıklı kararlar alarak koordinasyonu sağlamak oldukça önemlidir. Bunları sağlayamayan aile şirketlerinde büyük sorunlar yaşanabilmektedir. Özellikle büyümeye başlayan aile şirketlerinin insan kaynağı kavramına önem vermesi gerekmektedir. Şirketlerin rekabet ortamında bulunmaları nedeniyle insan kaynağı kavramının önemini anlamış olduklarını görüyoruz. Fakat, günümüz şartlarında insan kaynağının önemini kavramış olmak yeterli olmamakta, şirketlerde insan kaynakları politikasının ve insan kaynakları

sistemlerinin de var olması kurumsallaşmayı hızlandıran etmenler arasında görülmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetimi bölümünde, aile şirketlerinin insan kaynağını etkili bir şekilde kullanamamalarından bahsedilmiştir. Geleneksel yönetim tarzına devam eden şirketlerde insan kaynakları yönetimi departmanının gerektirdiklerini patron ve çalışanlar beraber yürütmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde ise bu departmanın var olması nedeniyle insan kaynakları faaliyetleri departman yöneticileri ve yardımcıları, varsa asistanlarıyla birlikte yürütülmektedir.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinden olan Kırıcılar A.Ş.'de yapılan görüşme doğrultusunda insan kaynakları departmanının oluşmadığı anlaşılmıştır. Görüşme yapılan Berna Aşıroğlu, yaptıkları işin el emeği olması ve her süreçte yapılan ürünün kontrol edilmesi gerekliliğini belirterek, profesyonel yöneticilerle çalışmanın kendi şirketleri için mümkün olmadığını belirtmiştir. Yapılan görüşmeden elde edilen bilgiye göre, bu aile şirketinde daha önceleri profesyonel yöneticiler çalışmıştır fakat işin çekirdekten öğrenilmesi ve bu doğrultuda kişilerin yapılan işleri birer birer öğrenip yükselmesi amaçlanmaktadır. Berna Hanım'a göre alaylı ve tecrübeli olmak önemlidir. Kırıcılar aile şirketinde insan kaynakları departmanı olmadığından, bu faaliyetler Berna Hanım tarafından gerçekleştirilmektedir. Her zaman yedek bir plan yapan şirkette yeniliğe açıklık ve sürekli kendini yenileme söz konusudur.

Görüşme yapılan diğer şirket olan İskender aile şirketinde insan kaynakları departmanı mevcuttur. Şirketin insan kaynakları politikası; insan kaynağı potansiyelini geliştirmek ve kaliteli bir hizmet vermektir. Bunun dışında çalışanların motivasyonunu arttırmak, bir ekip ortamı oluşturmak, çalışanların gelişimini sağlamak, uygun ücret ve diğer olanakları sağlamak, başarıyı ödüllendirmek ve iş tanımlarını belirleyerek performans standardı oluşturmak da İK politikaları arasındadır. Ayrıca şirkette, insan kaynakları politikalarının geniş kapsamlı olarak anlatıldığı insan kaynakları el kitabı mevcuttur. Şirkette çalışanların yapması, yapmaması gereken standartlar, davranış biçimleri, kişisel sorumluluklar, ahlaki değerler, davranışlar, giyim var bakım, ücret sistemi gibi daha birçok bilgi personel yükümlülüklerinde yazılı bir halde çalışanlara sunulmaktadır.

İnsan kaynakları politikalarının oluşturulması bir şirkette ne kadar önemliyse bu politikaların uygulanması ve uygulanması için şirket çalışanlarının politikalar hakkında bilgilendirilmesi de son derece önemlidir. Bu nedenle, şirketin insan kaynakları politikalarının açıkça ve yazılı olarak şirket içerisinde belirtilmesi gerekmektedir. Bu durum kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarının önemli bir göstergesini oluşturmaktadır. Görüşme yapılan Kırcılar aile şirketinde insan kaynakları politikalarının yazılı olarak belli olmadığı, sözlü bir şekilde uygulandığı düşünülmektedir. İskender şirketinde, bu politikalar yazılıdır fakat şirket içerisinde görülmemiştir.

Genel olarak aile şirketlerine bakıldığında, çoğunda bilgi depolama sistemlerinin olmadığını görüyoruz. Fakat bilgi sistemleri, rekabet üstünlüğü kazanmak, performansı arttırmak, yönetim ve organizasyonda yeni yöntemler geliştirmek amaçlı kullanılabilir. Hatta bilgi sistemleri, şirketteki geleneksel bilgilerin üstüne yeni bilgiler katılmasına, verilerin depolanmasına, koordineli bir şekilde verilere ulaşılmasına neden olur. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde teknolojik açıdan da gelişebilmesi ve aile şirketlerine sağlayacağı yararlar düşünülünce insan kaynakları bilgi sistemleri gereklidir. Görüşme yapılan aile şirketlerinden olan Kırcılar'da insan kaynakları bilgi sistemi kullanılmamaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, bu şirketin insan kaynakları departmanının olmaması sebebiyle böyle bir sistemin oluşturulmadığı düşünülmektedir. Kebapçı İskender'e bakıldığında, edinilen bilgilere göre insan kaynakları bilgi sistemi bu şirkette mevcuttur. Kurumsallaşma aşamasına 4 yıl önce geçmiş olmasına rağmen bu şirket kurumsal gelişime ve teknolojiye açık görünmektedir.

İnsan kaynağının temin ve seçim süreci, bütün şirketler açısından önemli ve zor bir süreçtir. Çünkü şirketi başarı ya da başarısızlığa götüren insan kaynağıdır. Bu nedenle şirkette çalışacak kişilerin, şirkete başvuru yapanlar arasından en iyisi olması gerekmektedir. Bunu da ancak insan kaynakları yetkilileri yapabilmektedir. Yapılan görüşmeye katılan aile şirketlerinde temin ve seçim süreci görüşmelerden elde edilen bilgilerle açıklanacaktır. Kırcılar şirketinde temin ve seçim süreci insan kaynakları departmanının mevcut olmamasından dolayı ve şirketin politikasının "kendi çalışanını kendi belirleme" şeklinde olmasından dolayı seçim işleriyle Berna Aşıroğlu ya da diğer yönetim kurulu üyeleri ilgilenmektedir. İhtiyaca göre elemanlar piyasadan araştırılarak

ya da doğruca iş başvurusu alınarak seçilmektedir. Bunun yanında insan kaynağını seçmede kariyer sitelerinden de yararlanılmaktadır. Ayrıca Kırıcılar'da işe alım için en önemli kriter tecrübedir. Berna Hanım'ın belirttiği üzere, şirkette yapılan iş el emeği olduğu için işe alınacak olan kişilerin bu işi yapabilecek yeterlilikte olması istenmektedir. Bu nedenle insan kaynağı temin ve seçim sürecinde eğitim durumuna bakılmamaktadır. Başvuru yapmak isteyenlere başvuru formu doldurulduktan sonra değerlendirmeye alınıp, geri dönülmekte, başvuranlar arasından seçim yapılmaktadır. Kebapçı İskender'de insan kaynağı temin sürecindeki ilk aşama açık olan pozisyonun belirlenmesi ve iç ya da dış kaynaklardan bu pozisyona insan kaynağı temin etmedir. Şirket son yıllarda dış kaynaklardan insan kaynağı temin etmek için insan kaynakları internet sitelerinden yararlanmaktadır. İnternet dışında iş başvurusu yapmak isteyen kişiler bizzat şirkete gelerek, iş başvuru formunu doldurmak suretiyle işe başvurabilirler. İş başvuru formu EK E'de verilmiştir. Başvuru yapılması için gerekli olan şartlar; T.C. vatandaşı olmak, 18 yaşını doldurmuş olmak, en az ilköğretim diplomasına sahip olmak, görevin yapılmasını engelleyecek sakatlık ya da bulaşıcı hastalığa sahip olmamak (engelli kadrosu hariç), yüz kızartıcı ve ağır bir suçtan ceza almamış olmak gibi iş kanunlarında belirtilen çalışma kriterleridir. İş başvurusunda bulunan kişilerin başvuru formları ve özgeçmişleri incelenmekte, kişi hakkında araştırma yapılmakta, gerekirse çeşitli kişilik testleri uygulanmaktadır. Yapılan değerlendirme, iş başvuru formunun yetkili tarafından doldurulacak kısmında belirtilmektedir. Kebapçı İskender'de insan kaynakları temin ve seçim süreciyle insan kaynakları departmanı ilgilenmekte, gerekli olduğu zamanlarda Yavuz İskenderoğlu müdahale etmektedir. İşe alınacak kişinin de belirlenmesiyle artık şirketin işgöreni konumunda olan kişiden insan kaynakları dosyasında bulundurmak ve gerektiğinde kullanmak üzere çeşitli evraklar istenecektir. Bu evraklar tamamlandıktan sonra kişi işe başlayabilmektedir. Yeni işe giren kişiye iş sözleşmesi yapılır. Bu iş sözleşmesi belirsiz süreli iş sözleşmesidir çünkü işe başlayan kişi bir aylık deneme süresine tabi tutulur.

Yapılan araştırmaya göre, çalışmaya katılan her iki şirkette de ailelere yakın akrabalar, kan bağına sahip şahıslar, işe temin sürecinde tercih edilmemekte, genellikle aile yakını olmayan kişiler seçilmektedir. Aile yakınlarıyla çalışmanın zorluğundan bahseden Berna Hanım insan kaynağı temin sürecinde kesinlikle akrabalarından seçim yapmadıklarını belirtmiştir. “az adam çok iş” felsefesiyle hareket edilmektedir. Aile

şirketlerinde genellikle aile üyelerinin var olması onların ilerlemesine etki eden bir durumu oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde bu gibi kişilerin çalışması nedeniyle oluşan duygusallık durumu profesyonelleşmeyi etkilemektedir. Özellikle kurumsallaşma sürecinde olan şirketlerin profesyonelleşmesi gerektiği düşünülürse, aile şirketleri bu durumda yanlışla düşmektedirler. Araştırmaya katılan her iki şirketin de - kurumsallaşmış olsun ya da olmasın- işe temin sürecinde akrabalarını çalışan olarak belirlememeleri profesyonelleşmesini sağlamıştır.

İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinden ne kadar bahsedilirse işten ayrılma sürecinden de bahsedilmesi gerekmektedir. Kebapçı İskender'de işten ayrılma konusunda hukuki bütün gerekçeler yerine getirilmektedir. İstifa, çalışanın hakkıdır şeklinde düşünülen şirkette işten ayrılma, çalışanın istifa dilekçesini en yakın amirine vermesiyle gerçekleşir. İşten ayrılan kişiye ibraname imzalatılır. Kırıcılar şirketinin ayrılma süreci hakkında sürekli uyguladıkları sistematik bir yöntem yoktur.

Her iki şirketle yapılan görüşmede elde edilen bilgilere göre şirkette çalışan profesyonel yöneticilerin varlığından söz etmek mümkündür. Kırıcılar şirketinde profesyonel çalışanlar var olmasına rağmen Berna Hanım artık işin profesyonellere devredilmesinin sona erdiği çünkü bu kişilerin artık iş bilincinden ziyade bilgisayar başında şirket yönettiklerini belirtmiştir. Kebapçı İskender'de yapılan görüşmede şirketin yönetici pozisyonlarında profesyonelliğe önem verildiği görülebilmektedir. İşe alım sürecinde servis personelleri dışında alınacak kişilerin eğitim düzeylerine dikkat edildiği anlaşılmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde teorik olarak bahsedilen eğitim ve geliştirme kavramları kurumsallaşma sürecindeki şirketler için oldukça önemli bir konuyu teşkil etmektedir. Şirketlerin bütününe bakıldığında rekabet üstünlüğü sağlayan insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi şirketlere fayda sağlamaktadır. Araştırmaya katılan aile şirketleri de bu önemin farkındadır. Kırıcılar'da eğitim faaliyetleri iş başında eğitim şeklinde verilmektedir. İşe yeni alınan kişiye 15 günlük bir oryantasyon eğitimi verilir. Kişi ve iş uyumu doğru orantılıysa işe oryantasyon süresi sonrasında da devam eder. Oryantasyon sürecinde işe alınan kişi her bölümde çalışarak hem işi öğrenmiş olur hem de hangi iş için uygun olduğu belirlenir. Böylece kişinin hangi iş için yetenekli beceri sahibi olduğu ortaya çıkarılarak işe yatkınlığı izlenmiş olur. Sonuca göre uygun

departmana yönlendirilir ya da elenir. İş başında eğitimler sürekli olmaktadır çünkü böylece kişilerin tanındığına inanılmaktadır. İş başında eğitim dışında dış eğitimler bu şirkette zor olmaktadır. Çünkü dışarıdan eğitime gelecek olan kişi yapılan işi bilmediğinden bu eğitimlerin sınırlı kaldığı düşünülmektedir. Dış eğitimler genellikle koleksiyon, moda ve müşteri ile ilgili eğitimlerdir. Eğitimlerin ne zaman ne kadar yapılacağı her mağaza sorumlusu tarafından kontrol edilerek belirlenmektedir.

İskender'de işe alınan kişiye oryantasyon eğitimi, hizmet içi ve dış eğitimler verilmektedir. Ayrıca bu eğitimler dışında mesleki eğitim, iş kolaylaştırıcı pratik bilgi eğitimi, ISO ve HACCP eğitimleri, hijyen eğitimi, meslek ile ilgili gelişmeler eğitimi, şirket içi mevzuat ile ilgili eğitim, şirket yapısı ve prensipleriyle ilgili eğitim ve iş güvenliği ile eğitimler verilmektedir. İnsan kaynakları el kitabında bu eğitimler ve eğitimlerde nelerden bahsedildiği açıkça yazılı olarak verilmektedir. Oryantasyon eğitimleri ile şirket ile ilgili temel bilgiler verilmektedir. Bu eğitim yaklaşık olarak bir ay sürmektedir. Çalışanların iş güvenliği ve kalite konularında eğitim alması insan kaynakları müdürü ve kalite yönetim temsilcisi tarafından organize edilmektedir ve kişiye ait oryantasyon planı yapılmaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere, eğitim ve geliştirme alanında şirketlerde eğitim ihtiyacının belirlenmesi şirketlere bu alanda ilerleme olanağı sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaç analizi şirketlerde çalışan kişilerin hangi alanda ne kadar eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi yönünden önemli bir analizdir. İskender'de eğitim ihtiyaç analizi yapılarak bu durum kolaylaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu analizlerle hizmet dışı eğitimlere kimlerin katılması gerektiği belirlenerek yıllık eğitim planları yapılır. Eğitimlere katılan kişiler aldıkları sertifika veya belgelerin bir kopyasını kalite yönetim temsilcisine verirler.

Görüşme yapılan her iki şirkette yer alan genel müdür ve profesyonel yöneticiler de çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine, seminerlerine ve konferanslarına katılmaktadır. İki şirketin de hem çalışanının hem de kendilerinin eğitime önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, Kırccılar şirketinde görüşülen Berna Aşıroğlu'nun verdiği bilgiye göre, kendisi kişilik ve şahsiyet eğitimi almakta aynı zamanda bu konularla ilgili kendi de eğitimler vermektedir. İskender şirketinin sahibi olan Yavuz İskenderoğlu eğitim anlamında Uludağ Üniversitesi ile işbirliği

içerisindedir. Uludağ Üniversitesi Teknik Bilimler Yüksek Okulu Et Endüstrisi Bölümü'nde öğretim görevlisi olan Yavuz İskenderoğlu bölüm öğrencilerine lezzet dersi vermektedir.

Son yıllarda kariyer ve kariyer planlama kavramlarına oldukça önem verilmektedir. Araştırmaya katılan aile şirketlerinde kariyer planlama kavramı incelenmiştir. Kırıcılar şirketinde kariyer planlama sisteminin olmadığı görüşme yapılan Berna Hanım tarafından belirtilmiştir. Berna Hanım, Kırıcılar şirketine sistemlerin uymadığını, daha önce birçok sistemi denediklerini belirtmiştir. Şirkette çalışma hedef odaklı olmaktadır. Kebapçı İskender'de bir kariyer sistemi mevcuttur. Kariyer planlamaları yılsonlarında yapılarak bir dahaki yıl için kararlar alınmaktadır. Kariyer planlamada; teknik ve sosyal gelişmeler, bir sonraki yılda emeklilik vb. nedenlerle boşalacak kadrolar, hizmet içi eğitim programları, yer değiştirme ve yükselme olasılıkları göz önünde tutulmaktadır.

Araştırmaya katılan şirketlerin performans yönetim sistemine sahip olup olmadıklarına bakılırsa, Kırıcılar şirketinin yazılı bir performans sisteminin bulunmadığını, genellikle ücret ile performans arasında bir bağ kurulduğunu söyleyebilmek mümkündür. İskender'de performans sistemi mevcuttur. Performans değerlendirme sistemiyle bu şirkette görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmektedir. Böylece çalışanlar, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan şirket, işgörenler ile yaptığı iş sözleşmesinin koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, çalışanın iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmesi amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde işgörenin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyini belirlemek amacıyla şirket işletmelerinde yılda en az 1 kere yapılır. Bu değerlendirme ya yılın son haftası ya da yeni yılın ilk haftası yapılır. Bu amaçla birim amiri, şube müdürü, genel müdür ve/veya yönetim kurulu başkanınca önceden belirlenmiş olan kriterlerin, işgören üzerinde objektif bir değerlendirmesi yapılarak yönetim kuruluna sunulur. Elde edilen sonuçlara göre

işgörene yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda işgörenin terfi etmesine, kalite planlamasının yapılmasına, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. İskender’de performans değerlendirme yaparken karşılıklı görüşme şeklinde değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca yapılan görüşmenin sonucu ve çalışanın o bölümde kalması ya da terfi etmesi düşünülüyorsa bu karar çalışana bildirilmektedir. Çalışanlar, performans değerlemesinde başarılı olurlarsa çeşitli ödüller verilmektedir. Bu ödüllerden bazıları şunlardır; zam artışı, mevki artışı, küçük bir hediye ya da bir iki günlük olabileceği gibi yedi güne de çıkabilen tatil.

Araştırmaya katılan iki şirketin de ücret sistemlerine bakıldığında genellikle performansa dayalı ücretleme sistemlerinin kullanıldığı görülür. Kırıcılar şirketinde üretimde parça başı ücretlendirme yapılmaktadır. Ayrıca mağazalarda prim usulü ücret sistemi de kullanılmaktadır. İskender’de ücret sistemi şöyledir; aylık ücret verilmektedir, işten ayrılma olduğu halde çalışılan gün sayısı kadar ücret verilmektedir, ücret brüt olarak hesaplanır, çalışanın ücreti şirketin durumuna ve yöneticilerin vereceği sicile göre şirket yönetim kurulu tarafından saptanır.

Örgüt kültürü, kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde gelişmesi gereken başka bir olgudur. Diğer şirketlere nazaran aile şirketlerinin örgüt kültürü sonradan oluşmamaktadır, zaten vardır. Kurumsallaşma sürecinde bu şirketlerin yapması gereken şey, hemen kültürlerini değiştirmek değil zaman içinde kurumsallaşmaya uydurmak olmalıdır. İskender’in örgüt kültürünü maddeler halinde sıralamak mümkündür:

- Farklılık (Yaratıcılık): Yataydan Dikeye / Tabak içi sunum
- Tutarlılık: Kaliteye ve lezzete verilen önem
- Devamlılık: Yaklaşık 150 yıllık bir geçmiş
- Teknolojiye Duyarlılık: Endüstri mutfağı
- Eğitilmişlik: U.Ü.Teknik Bilimler M. Y. O. Gıda Teknolojisi Bölümü
- Markacılık: Tanınmış marka haklarına sahip olma

Şirketin Kayhan Çarşısı'ndaki ilk dükkanına sadık kalınarak zemin ve masalarda mermer, cephelerde İskender mavisi ahşap kullanımı, lacivert renkli Kebapçı İskender-Yavuz İskenderoğlu papatyası ve künde kari uygulaması; tonet sandalyeler, sunumda da kâğıtlı çatallar, kapaklı şıra servisi gibi tüm ayrıntılar günümüzde de Kebapçı İskender dükkanlarının konseptini oluşturmaktadır. Bu konsept, sürdürülen Franchise çalışmalarının da içerisinde yer almaktadır. Bununla ilgili görsel bilgiler Ek'te verilmiştir. Ayrıca İskender şube ve merkezinde uygulanan papatya sembolünün de; aidiyet, ahlak, farklılık, güvenilirlik, inanç, kalite ve sürekli gelişim olmak üzere yedi ana ilkesi de örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Bu papatya şekli EK C'de verilmiştir.

Kırcılar'ın örgüt kültürü ürünlerinin kaliteli olmasında yatmaktadır. Ayrıca üretilen ürünlerle ilgili alanında uzman multilingual satış sorumluları, müşterilere her dilde en iyi şekilde hizmet sunabilmek için özel olarak eğitilmektedir. Kırcılar 'müşteri hizmetleri' ve 'üretim' departmanları işbirliğince yürütülen '%100 Müşteri Memnuniyeti' projesi ile müşteri talepleri ve şikayetlerinin en kısa zamanda değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması ve tam zamanında çözümlerin sunulması amaçlanmaktadır. Garanti süresince ya da sonrasında, deri bakımı ve onarımı konusunda müşterilere her türlü hizmetin sunulmaktadır.

4.4.5. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Geleceğe Yönelik Hedefleri

Aile şirketlerinde geleceğe yönelik hedefler genellikle devir planlaması olarak algılanmaktadır. Çünkü Araştırmalar aile şirketlerinin %35'inin ikinci kuşaklara ve yalnızca %15'inin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir. Gelecekte kimin işin başına geçeceği bazı aile şirketlerinde belli olmakla beraber, bazılarında ise tam bir muammaya dönüşmektedir. Yapılması gereken, işin başındaki kişinin devredilmesi gereken kişiyi belirlemesi, şirket çalışanlarının bir araya gelerek bunu tartışması ve seçimin yapılması gerekmektedir. Araştırmaya katılan aile şirketlerinde bir sonraki devrin patronunun kim olacağı sıkıntısı yaşanmamaktadır.

Araştırmada geleceğe yönelik hedeflerden bahsedilirken planlardan bahsedilmektedir. Görüşmeye katılan iki aile şirketinin de gelecek planları arasında yurtdışına açılmak vardır. Alınan bilgilere göre iki şirket de bu yönde hedeflere sahiptir ve bu doğrultuda ilerlemektedir. Aynı zamanda geleceğe yönelik hedefler arasında sürekli kendini geliştirme ve yenilik de her zaman canlı tutulan bir hedeftir.

İskender şirketinin geleceğe yönelik hedefleri arasında şirket akademisi kurmak vardır. Yukarıda belirtildiği üzere Yavuz İskenderoğlu Uludağ Üniversite işbirliği ile lezzet eğitimleri vermektedir. Bununla ilgili bir akademi oluşturma düşüncesi görüşmede yetkililere sorulduğunda bu fikre sıcak baktıklarını, bir üniversitede böyle bir akademi kurabileceklerini ve hem lezzet hem de İskender dersi verebileceklerini belirtmişlerdir. Zaten ar-ge ve eğitime önem veren şirket bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektedir.

4.4.6. Şirket Karşılaştırmaları

Tablo 12: Şirket Özellikleri.

KIRCILAR	İSKENDER
3. nesil	3. nesil
Patron Yönetici	Profesyonel yönetici
Kurumsallaşma yetersiz	Kurumsallaşma gerçekleşmiş
Kuzen ortaklı	Babadan oğla
Aile Anayasası yok	Aile Anayasası var
Kalite belgesi yok	ISO 9000 ISO 9001 ISO 22000 HACCP

Şirketleri özellikleri açısından karşılaştırdığımızda Kırıcılar şirketinde yöneticinin patron olduğunu, İskender’de profesyonel yöneticilerin şirkette daha çok görev aldığı görülmektedir. Kurumsallaşma yönünden Kırıcılar’ın böyle bir sistem denemiş olmasına rağmen bu sistemin şirkete uymadığını ve kurumsallaşamadıklarını, İskender’in kurumsallaşma sürecinde olduğunu söyleyebiliriz. Görüşme yapılan şirketlerden İskender’de kurumsallaşmanın bir alt basamağı olan aile anayasasının bulunduğunu, Kırıcılar’da yazılı bir aile anayasasının olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca kurumsallaşmış olan İskender’de şirketin faaliyet sürdürdüğü alanlarda kalite güvence ve yönetim sistemlerine sahip olduğu, Kırıcılar’da bunlar gibi sistemlerin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 13: İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.

KIRCILAR	İSKENDER
İK departmanı yok	İK departmanı var
İK bilgi sistemi yok	İK bilgi sistemi var
Personel seçimi yönetim kurulu üyelerince	Personel seçimi İK departmanı gerektiğinde Yönetim kuruluna danışma
Başvuru formu var	Başvuru formu var
Deneme süresi var	Deneme süresi var
Hizmet İçi Eğitim var	Hizmet İçi Eğitim var
Akraba istihdamı tercih edilmiyor	Akraba istihdamı tercih edilmiyor
Performans değerlendirme sistemi yok (sadece ücretle bağlantılı hesaplama)	Performans değerlendirme sistemi var
Performansa dayalı ücret	Performansa dayalı ücret
Kariyer sistemi yok	Kariyer sistemi var
Örgüt Kültürü belirsiz	Yazılı ve belirgin Örgüt Kültürü
Yurt dışına yönelik öncelikli hedefler	Yurt dışına yönelik öncelikli hedefler

Görüşme yapılan şirketlerden kurumsallaşmış olan İskender’de kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri olan insan kaynakları departmanının bulunduğu ve kurumsallaşmanın getirdiği insan kaynakları bilgi sisteminin varlığı dikkat çekmektedir. Kırıcılar’da insan kaynakları departmanı ve sistemi bulunmamaktadır. Personel seçimi Kırıcılar şirketinde yönetim kurulunca yapılmaktayken, İskender’de personel seçimi insan kaynakları departmanı tarafından, gerektiğinde ise yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır. İki şirkette de personel temini sürecinin başlangıç belgesi olan iş başvuru formu bulunmaktadır. İki şirket de hizmet içi eğitimin yapılması ve personel temin ve seçiminde akrabaları tercih etmemeleri nedeniyle görüş birliğine sahiptir. İskender aile şirketinde kurumsallaşmış olması gereğince performans değerlendirme sistemine sahiptir, Kırıcılar’da böyle bir sistem mevcut değildir ve genellikle performans değerlendirme yapılırken ücretle ilişkilendirilmektedir. Kariyer sistemi, İskender’de varken, Kırıcılar şirketinde kurumsallaşmamış olması nedeniyle yoktur. Örgüt kültürünün varlığı iki şirket açısından karşılaştırıldığında ikisinde de örgüt kültürünün var olduğu görülürken, Kırıcılar şirketinde yazılı olarak belirtilmemiştir. İki şirketin de geleceğe yönelik hedefleri yurt dışına açılmaktır.

Tablo 14: Şirket Sahiplerinin Özellikleri.

KIRCILAR	İSKENDER
3. Yüksek Eğitimli Nesil	2. ve 3. Yüksek Eğitimli Nesil
Yenilikçi	Yenilikçi
Vizyon sahibi	Vizyon sahibi

Şirketlerin ortak özellikleri 2. ve 3. neslin Şirket yönetimini yürütüyor olması ve bu nesillerinin eğitimi olması göze çarpmaktadır. Ayrıca yenilikçi ve vizyon sahibi olmaları da Şirketlerin ortak noktalarındandır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yirmi birinci yüzyılın göze çarpan özelliği, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hızla değişen ortamlarda hayatta kalma mücadelesine hazır olmayı gerektirmektedir. Aile tutum ve değerlerinin ön plana çıktığı böyle bir ortamda, kurumsallaşma sağlanamadığı, iç ve dış değişimlere duyarsız kalındığı takdirde büyümenin gerçekleşmemesi kaçınılmaz olacaktır.

Kurumsallaşma şirketin sistem haline dönüştürülmesidir. Aile şirketlerinde temel amaç, şirketi sonraki nesillere aktarmaktır. Kurumsallaşamamış aile şirketlerinin temel amaçlarını yerine getiremediği, ikinci nesilden sonra hayatını devam ettiremediği görülmektedir. Çünkü kurumsallaşma sağlanamadığında, şirketin ömrü, kişilerin ömrüyle sınırlı kalmaktadır.

Tüm şirketlerin en önemli kaynağının insan kaynağı olduğu düşünülürse, aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetimi sistemlerinin oluşturulması, bu kaynağın sağlıklı bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Böyle bir durumda aile şirketlerinin rekabet ortamından olumsuz bir şekilde etkilenmemesine neden olacaktır. İnsan kaynağının böyle bir biçimde yönetilmesi şirketlerin kurumsallaşması açısından büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi, faaliyetlerin bir örgüt kültürü çerçevesinde yürütülmesi, bilgi akışının verimli bir şekilde yürütülmesi, verimlilik değerinin yükseltilmesi kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetiminin etkin bir rol oynamasıyla gerçekleşmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları politikalarının oluşturulması için objektiflik esasına dayalı insan kaynağı seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama sistemlerinin kurulması, örgüt kültürünün yenilenmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Oluşturulan insan kaynakları politikalarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin bu konularda uzmanlaşmış ve deneyimli olmaları gerektiği de unutulmamalıdır.

Bu bilgiler ışığında oluşturulan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile şirketi kavramı üzerinde durulmuştur. Aile şirketi kavramına değinildikten sonra bu konumda olan şirketlerin özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri incelenmiştir. Aile şirketlerinde akrabaları kayırma olarak geçen ve zayıf özellikler içinde yer alan nepotizm kavramı üzerinde özellikle durularak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan sonra aile şirketlerinin kuruluş ve gelişimi birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri alt başlıklarıyla anlatılmıştır. Aile şirketlerinde aile üyesi olan ve olmayan kişilerin statülerine değinildikten sonra Türkiye’de aile şirketlerinin tarihi gelişimi ve mevcut olan durumdan bahsedilmiştir.

İkinci bölüm olan aile şirketlerinde kurumsallaşmada öncelikle kurumsallaşma kavramı ve yaklaşımları, örgütsel kurumsallaşma öğeleri incelenmiştir. Bu kavramlar açıklandıktan sonra kurumsallaşma süreci üzerinde durulmuş, aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci aile ve şirket açısından anlatılmıştır.

Tez çalışmasının adını da taşıyan üçüncü bölümde aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarından bahsedilmiştir. Bu bölümde öncelikle insan kaynakları yönetiminin tarihçesi ve gelişimi, personel yönetimiyle ayrılan yönleri incelenmiştir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarının rolü; insan kaynakları politikalarının oluşturulması, insan kaynakları bilgi sistemlerinin kurulması, kariyer planlama sisteminin kurulması, insan kaynağı temin ve seçim sisteminin kurulması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, performans yönetim sisteminin kurulması, ücret yönetim sisteminin kurulması ve örgüt kültürünün geliştirilmesi kavramlarının başlık başlık incelenmesiyle oluşmuştur.

Son bölümde Kırıcılar ve İskender aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini ve insan kaynakları yönetimini verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını ölçme amaçlı bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler bilgisayar ortamına aktarılmış, bu bilgiler bulgular kısmında iki aile şirketinin tarihçesi ve gelişimi, şirket yapılarının özellikleri, şirketlerin yönetsel yapıları, şirketlerin insan kaynakları sistemlerini uygulama yöntemleri olarak ayrı ayrı başlıklar altında

incelenmiştir. İki şirketin bu özellikler bakımından farklı ve benzer yönleri araştırma bölümünün son kısımların tablolaştırarak yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan şirketler; üçüncü nesil aile şirketi olma, yenilikçi ve vizyon sahibi olma ve üçüncü neslin eğitim düzeylerinin yüksek olması yönünden benzerlik göstermektedirler. Şirket özellikleri açısından bakıldığında Kırıcılar şirketi, tepe yöneticilerinin patron olması, kurumsallaşmamış olması, kuzen ortaklı bir yapıya sahip olması, aile anayasasının ve kalite belgesinin olmaması özellikleriyle İskender'den farklı bir yapıya sahiptir. İskender profesyonel yöneticilerle çalışan, kurumsallaşma sürecinde olan, devir planının babadan oğla gerçekleştiği, anayasası olan ve çeşitli kalite standartlarına sahip bir şirket olması yönüyle Kırıcılar'dan ayrılmaktadır.

Kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış iki aile şirketiyle yapılan görüşmelerde insan kaynakları yönetimini kullanma açısından da çeşitli farklılıklara rastlanmıştır. İki aile şirketi öncelikle insan kaynakları departmanının var olması konusunda farklı bir yapıya sahiptir. Kırıcılar şirketi insan kaynakları faaliyetlerini yönetim kurulu üyeleriyle gerçekleştirirken, İskender'de bu faaliyetler ilgili departman tarafından yürütülmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücret sistemleri bakımından da iki aile şirketi farklılıklara sahiptir. Örneğin; Kırıcılar şirketinde performans ücretle ilişkilendirilirken İskender şirketi ücretlendirme sistemi kullanarak bir ücret politikası benimsemiştir. Geleceğe yönelik hedeflere bakıldığında iki aile şirketinin de benzer hedeflere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aile şirketleri yurt dışına açılma eğilimleri bakımından benzerlikler göstermektedirler.

Elde edilen bilgilere göre Kırıcılar şirketi kurumsallaşmamış olmasına rağmen deri sektöründe lider konumundadır. Ayrıca şirketin mevcut durumu incelendiğinde 16 mağazasının olması ve bu mağazalardan birinin yurtdışında bulunması ilgi çekmektedir. Bu durum Kırıcılar şirketinin misyon ve vizyonuna ne kadar sadık olduğunun bir göstergesidir. Buna ek olarak şirket yönetiminde görev yapan aile üyelerinin yüksek eğitilmiş olması şirketi başarıya götüren etkenlerden biridir.

Bu bilgilerden yola çıkarak, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan şirketlerin insan kaynakları yönetimlerinin kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamaların birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Araştırma sırasında aile şirketi statüsünde bulunan şirketlerde insan kaynağı politikalarının kullanım düzeyleri dikkate alınmış ve

incelenmiştir. Bu şirketlerin kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyleri farklı olması sebebiyle insan kaynağı yönetimi sistemleri ve bu sistemlerin uygulamaları açısından benzerlik göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”

http://www.eskisehirce.com/kobi_eskisehir_detay.asp?id=327, Erişim Tarihi:
14.03.2010.

“Aile Şirketleri Neden Çatışma Yaşar?”

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/5289, Erişim Tarihi:
14.10.2009.

AKDOĞAN, Habib ve İsmail Seyrek (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 275-285.

ALACAKLIOĞLU, Haluk (2009), **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, Kaizen Yayıncılık, İstanbul.

ALAYOĞLU, Nihat (2003), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, İstanbul.

ALAYOĞLU, Nihat (2005), “Aile Şirketlerinde Varislere Uygulamalı Eğitim”, **Çerçeve Dergisi**, Yıl:13 Sayı:37, Müsiad, İstanbul, s.176-177.

ALAYOĞLU, Nihat (2006), “Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.534-544.

ANDERSON, Gary (1990), **Fundamentals of Educational Research**, The Felmer Pres, London.

ARGÜDEN, Yılmaz. (2003). “Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi”, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/11564, Erişim Tarihi:
10.02.2010.

ARICIOĞLU, M. Atilla (2004), “Aile Şirketlerinin Devamlılığını Sağlamada Temel Bir Unsu Olan Varis/Aday Belirleme Sürecinde Sahip/Yöneticilerin Tutumları

- Üzerinde Bir Araştırma: Konya Un Fabrikaları Örneği”, **İktisat İşletme Finans Dergisi**, Sayı 19, Konya, s.72-86.
- ATEŞ, Özgür (2005), **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası, Ankara.
- ATILGAN, Turan (2003), “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç” **Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, s.100-114.
- AYDEMİR, Nilgün (1995), **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, Tüsiad, İstanbul.
- AYTAÇ, Serpil (2005), **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BAKAN, İ., M. Taşlıyan, T. Büyükbeşe, ve S. Yılmaz (2004), “Aile İşletmelerinde Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri ve Beklentileri: Bir Alan Çalışması”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.461-471.
- BAYAR, Başak , “**Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması**”, <http://www.isletme.biz/content/view/416/56/>, Erişim Tarihi: 08.04.2010.
- BAYRAK Kök, Sabahat (13-14 Mayıs 2005), “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, s.41-55.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BEKTAŞ Çetin ve M. Ali Köseoğlu (2007), “Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması”, **Karanmaoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yıl:9, Sayı:13, s.297-317.
- BENLİGİRAY, Serap (2006), **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- BİLGİN, Naciye (2007), **Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BÜTE, Mustafa (2008), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.313-332.
- BÜYÜKBEŞE, Tuba, İ. Bakan ve M. Güven (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.307-313.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım” **Mercek Dergisi**, Yıl:3 Sayı:12, Hanlar Matbaacılık Sanayi, İstanbul, s.11-16.
- CİVAN, Mehmet ve Özlem Yaşar (13-14 Mayıs 2005), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, s.258-275.
- ÇINAR, Zehra (2010), “İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyacı Analizi”, http://www.ikyworld.com/egitim/isletmelerde_egit_ihyiyac_analizi.pdf, Erişim Tarihi: 07.04.2010.
- ÇOBAN, Fadime, “60’ından Önce Koltuğu Boşalt” http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1908, Erişim Tarihi: 03.01.2010.
- DEMİRHAN, Dilek (2002), “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2 Sayı:2, İzmir, s.117-124.

- ERBEN, Gül Selin (2004), “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşim Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği” Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.345-356.
- ERDEM, Barış (2004), “**Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi**”, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m4.pdf>, Erişim Tarihi : 06.04.2010.
- ERDOĞAN; İlhan (2002), “Nasıl Bir İnsan Kaynakları Uygulamasına İhtiyacımız Var?”, **Mercek Dergisi**, Yıl:7 Sayı:25, Hanlar Matbaacılık Sanayi, İstanbul.
- ERGÜL, H. Fazlı (2006), “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, <http://www.akader.info/sbard/sayilar/2006Mart/3.pdf>, Erişim tarihi: 07.04.2010.
- FINDIKÇI, İlhami (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2005), **Aile Şirketleri**, Alfa Basım, İstanbul.
- FREEMAN, C. ve Cariello (1992), **Human Resources Management Systems**, http://notoku.com/wp-content/uploads/4193_14_sek_14_2.gif, Erişim Tarihi: 06.04.2010.
- GÖKER, Anıl Z. ve Tengiz Üçok (2006), “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.45-57.
- GÜNVER, Bahar Akıngüç (2002), “**Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**”, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Sayı:18, İstanbul.
- GÜRKAN, İsmail Hakkı (2007), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Şirketlerinin Avantajlara Dezavantajlara ve Yaşanan Çatışmalara İlişkin Örnek Olay**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

HENDRICKSON, Anthony R. (2003), “Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources” **Journal of Labour Research**, Vol. 24, No. 3, Springer, New York, 381-394.

“**Hissedar Sözleşmesinin Hazırlanması**”, <http://www.iyisirket.com/hizmetler2.htm>, Erişim Tarihi : 13.02.2010.

KALKAN, Veli Denizhan (2004), “Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.128-139.

KARCIOĞLU, Fatih ve Ümit Öztürk (2009), İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Yıl:1 Sayı:13, Erzurum, s.343-366.

KARPUZOĞLU, Ebru (2001), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul.

KARPUZOĞLU, Ebru (2004), “Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişim Planı ve İşletme Stratejik Planı”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.640-651.

KESKEN, Jülide, D. Kelgökmen, B. Çapraz ve N. A. Ayyıldız (2006), “Primum Non Nosere-Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.338-349.

KIRAN, Cihan (2007), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul İosb’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KIRIM, Arman (2007), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Kitabevi, İzmir.

- NADLER, Leonard and Nadler, Zeace (1989), **Developing Human Resources**, Jossey-Bass Publishers, London.
- NOE, Raymond A. (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Ed: Canan ÇETİN, Beta Yayınları, İstanbul.
- NOE, Raymond A. (2004), **Fundamentals of Human Resources Management**, Irwin Publication, Ohio.
- ODABAŞ, Hüseyin (2006), **“Bilgi Yönetimi”** bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ogrelfiles/ho/Blg-yntm.doc, Erişim Tarihi: 21.03.2010.
- ÖGE, H. Serdar ve Levent Yılmaz (2008), “Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 399-416.
- ÖZKAN, Memet (2002), **“İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri”**, <http://www.danismend.com/>, Erişim Tarihi : 07.04.2010.
- ÖZLER, Hayrettin, D. Ergun Özler ve G. Eren Gümüştekin (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 17, Konya, s.437-450.
- PALMER, J. Margeret (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2001), **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SALDAMLI, Asım (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl:7 Sayı:13, İstanbul, s.239-263.
- SEYYAR, Ali ve Cihan Selek Öz (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınları, Sakarya.

- SOYUER, Haluk (2004), “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.108-119.
- SUNGURTEKİN, Pınar (2008), **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞAHİN, Mehmet (2002), **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- TANTA, Gülden (2004), **Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Sorunlar (Sakarya İl Örneği)**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- TETİK, Nevzat ve Osman Uluyol (2005), **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketlerindeki Uygulaması**, Atlas Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- TİKİCİ, Mehmet ve Osman Uluyol (2006), “Aile işletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında Lider-Yönetici Önerisi”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.459-468.
- TİLEYLİOĞLU, Alaeddin (2006), “Aile Şirketleri”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.15-22.
- UÇKUN, C. Gazi ve Asiye Yüksel (2007), “Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)” **Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, Konya, s.25-39.
- UĞUR, Adem (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ULUKAN, Cemil (2005), “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2,

- ULUKAN, Cemil (2006), “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.155-160.
- URAL, Aydın (2009), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- VURAL, Beril Akıncı ve Çisil Sohodol (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.325-332.
- YALÇIN, A. Selçuk (1999), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- YAŞA, Eda (2006), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAZICIOĞLU, İrfan ve Hakan Koç (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21, Konya, s.497-507.
- YILDIZ, Gültekin ve Özlem Balaban (2008), “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.181-190.
- YÜKSEL, Öznur (2000), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur ve diğerleri (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

EK A: MÜLAKAT SORULARI

1. Şirketin türü nedir? Şirketin kurucusu ya da kurucuları kimlerdir? Kurucuların eğitimi ve mesleki geçmişleri nedir?
2. Aile anayasanız var mı varsa alabilmemiz mümkün mü?
3. Şirketin tarihçesini özellikle üretim açısından anlatabilir misiniz?
4. Şirket hakkında bilgi verebilir misiniz? (Üretim, pazar (iç/dış))
5. Şirketinizde kalite yönetim ya da güvence sistemi var mı?
6. Şu anda şirketi yürüten nesil kaçınıcı nesildir?
7. Şirketiniz, girişimci tarafından yürütölen bir aile şirketi mi yoksa kuzen ortaklığı veya kardeş ortaklığı şeklinde mi?
8. Şirketin organizasyon şeması var mı? Varsa alabilmemiz mümkün mü?
9. Şirket yönetimi patron yönetici mi/ profesyonel yönetici mi? Eğitim düzeyleri ne durumdadır?
10. Şirketiniz nasıl bir aile şirketidir? (mirasın dağılımını önlemek amacıyla kurulan/ ailenin geçimini sağlayan/ yönetim kademeleri aile tarafından doldurulan/ en az iki jenerasyonun istihdam edildiğı aile şirketleri)
11. Kurumsallaşma, şirketinizde ne zaman başladı?
12. Şirketinizin örgüt kültürü var mı? Açıklayabilir misiniz?
13. Şirketinizin insan kaynakları departmanı var mı? Varsa kaç kişi çalışıyor? (Aileden çalışan var mı?) Ne zaman kuruldu, işlevleri nelerdir?
14. Şirkette insan kaynağı seçimi nasıl oluyor? Adaylara kişilik, mesleki testler uygulanıyor mu?
15. Şirketinizde insan kaynakları sistemi var mı? Ayrıca yönetim bilgi sistemi (YBS), performans değerlendirme sistemi, ücret sistemi, temin ve seçim sistemi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürdürölmesi, kariyer planlama sistemi, kurum kültürünün geliştirilmesi gibi faaliyetler sürdürölmekte mi?

16. Şirket danışmanlık hizmetlerinden yararlanıyor mu? (İş-Kur, özel istihdam bürosu, aday havuzu, internet sitesi, hukuk danışmanlığı, eğitim danışmanlığı gibi)
17. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir insan kaynakları temin ve seçim politikası bulunuyor mu?
18. Şirkette aileden olan veya yakın kişilere işe alım ve yerleştirme de öncelik tanınıyor mu?
19. Şirketinizde yürütülen oryantasyon süreci var mı? Oryantasyon el kitapçığınız var mı? Varsa alabilmemiz mümkün mü?
20. Şirkette sürekli olarak eğitim programları veriliyor mu?
21. Performans değerlendirme, kariyer planlaması yapılıyor mu? Eşit mi uygulanıyor? Ücret sistemi nasıl işliyor?
22. İnsan kaynağı seçimini kim gerçekleştiriyor, aileden biri bulunuyor mu, ya da aile üyelerinden biri alınmadan tanıyor mu? Son kararı kim alıyor?
23. Mülakat yapılan kişiyle ilgili bilgi.

EK B: Biyografiler

YAVUZ İSKENDEROĞLU ÖZGEÇMİŞ

İskender Efendinin ortanca oğlu Süleyman İskenderoğlu'nun üçüncü oğlu olan Yavuz İskenderoğlu, 24.03.1949 tarihinde Bursa'da doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini sırasıyla Bursa Atatürk İlkokulu, Bursa Koleji ve Bursa Ticaret Lisesi'nde, yüksek öğrenimini ise 1972 yılında İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Muhasebe ve İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. 1974 senesinde, Birmingham Aston University Business Administration Bölümü'ndeki master eğitiminden mezun olmuştur. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

Kayhan'daki baba dükkanında çıraklık döneminin ardından, 15 yaşında ustalık peştamalını takarak fiilen ve resmen işin başına geçer. 15 yaşından bu yana vizyonu, lokalden evrensele uzanan bir gıda zinciri oluşturmak ve markalaştırdığı Kebapçı İskender-Yavuz İskenderoğlu'ni bir Dünya Markası yapabilmektir.

İngiltere deki eğitim döneminde, Londra'da bir dükkân açmayı tasarlayan Y. İskenderoğlu, kısa dönem askerliği nedeniyle bu projesini ertelemiş ve Türkiye'ye dönerek Bornova da uçaksavar topçu yedek subay olarak askerliğini yapmıştır. Askerliği sonrası bir arkadaşıyla petrol ofisi bayiliği ile akaryakıt satıcılığı da yapan Y. İskenderoğlu, "Oda Restoran" ile kaldığı yerden devam eder. Sonrasında "köy" de karavan içinde bir tür seyyar satıcılık, bir dönem uludağ milli parkta dükkân derken; batılı mantıkta bir gıda zinciri olabilmek için marka hakları korunan, franchise yapabilen, kurumsallaşmış, kendi endüstrisini kurmuş, tecrübesini ve tarihini bugüne taşıyan bir Kebapçı İskender-Yavuz İskenderoğlu organizasyonu kurmayı kendisine misyon edinmiştir. Bununla ilgili olarak sürekli gelişim programı içerisinde, geçmişle gelecek arasında bağlantı oluşturmaya yönelik Köy Konsepti'ni, gerek aile gerekse kültürel tarihi yaşatabilmek adına İskender Efendi Konağı Projesi'ni hayata geçirmiştir.

Türk Hukuku'nda Kebapçı İskender-Yavuz İskenderoğlu ticari bir marka olarak mahkeme kararıyla Türkiye'deki ilk örneği teşkil etmiştir. Kebapçılığın yanı sıra, Köy Tesisleri ve 26 Temmuz 2003 tarihinde hizmete giren İskender Efendi Konağı'ndaki Müze Restaurant ile restorancılık alanında da çalışmalarına devam etmektedir.

İskenderoğlu'nun Kayhan Çarşısı ve Ünlü Cadde ile başlayan bu serüveni; Köy Restoran, Botanik Park İskender Efendi Konağı, Zafer Plaza, As Merkez, İmam Tesisleri, İstanbul Beşiktaş, Susurluk ve Ovaakça Şubesi ile devam etmektedir.

Kebapçı İskender-Yavuz İskenderoğlu Yönetim Kurulu Başkanı olan Yavuz İskenderoğlu'nun üstlendiği başlıca sorumluluklar arasında; Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Üyeliği ve Bütçe Komisyonu Başkanlığı, Uluslar arası Patent Birliği Başkan Yardımcılığı, Uludağ Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevliliği, Bursa Fun Clup Üyeliği sayılabilir.

Türkan Hanım'la mutlu ve örnek bir evlilik süren Yavuz İskenderoğlu, Oğuzhan ve İskender Kayhan adında 2 erkek çocuk babasıdır.

BERNA AŞIROĞLU ÖZGEÇMİŞ

Berna Aşıroğlu 1980 Bursa doğumludur. İlköğrenimini Bursa'da tamamladıktan sonra orta ve lise eğitimini Robert Kolej'inde tamamlamıştır. Üniversiteyi Koç Üniversitesi Uluslar arası İlişkiler bölümünde bitirmiştir. 2000 yılı Temmuz-Ağustos aylarında NTV Dış Haber Departmanı'nda çalışmış, Mart 2001-Temmuz 2002 ayları arasında TESEV'de (Türkiye Ekonomi ve Sosyal Etüdler Vakfı), 24-29 Mart Harvard World Model United Nations İstanbul 2001'de Delege Servisi Başkanı görevlerini üstlenmiştir. 2003 yılında Bilgi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde başladığı yüksek lisansı 2005 yılında bitirmiştir. 2002 senesinden beri aile şirketinde en alt basamaktan başlayarak şu anda üretim ve mağazalar koordinatörlüğü görevini gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda Bursa'da faaliyetini sürdüren Başarıyı Arttırma Merkezi'nde danışmanlık vermekte, Bursa İş Kadınları Derneği'nde (BUİKAD) yönetim kurulu üyeliği yapmakta ve TUGIAD üyeliğine devam etmektedir.

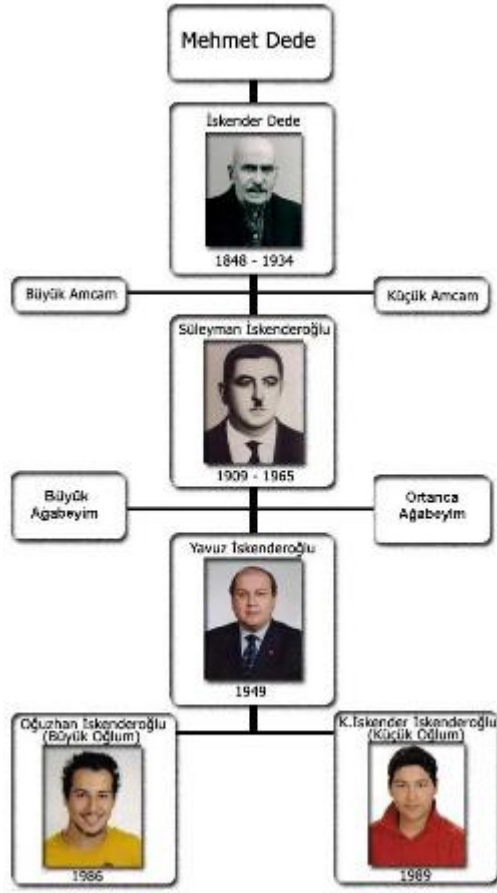
EK C: İskender Tanıtım



Resim 1: İlk döner aleti.



Resim 2: İskender'in ilk dükkanı.



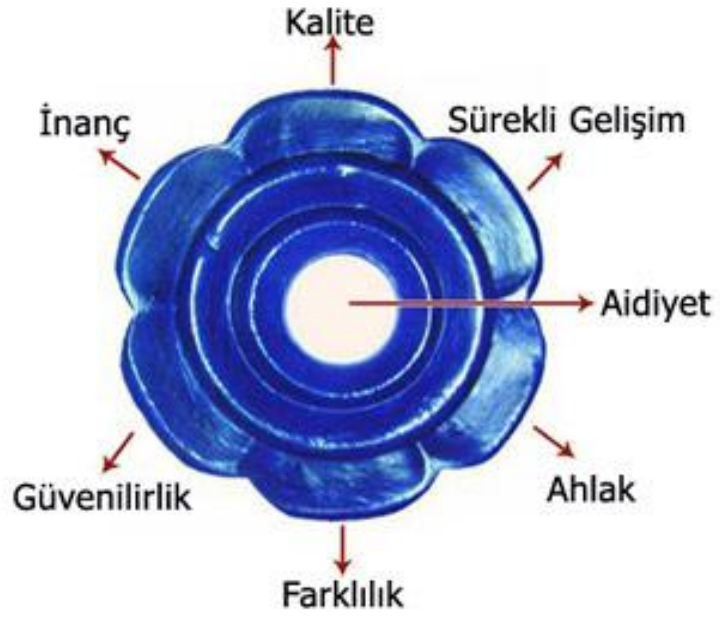
Resim 3: Kebapçı İskender soyağacı



Resim 4: İskender'in ilk tabelası.



Resim 5: Örgüt Kültürü-Mağaza konsepti.



Resim 6: İskender papatya sistemi örgüt kültürü.

EK D: Kırçılar Tanıtım



Resim 7: Kırçılar A.Ş. Ürünler.



Resim 8: Kırçılar A.Ş. Interstore İstanbul Mağazası.



Resim 9: Kırçılar A.Ş. Üretim Alanı.



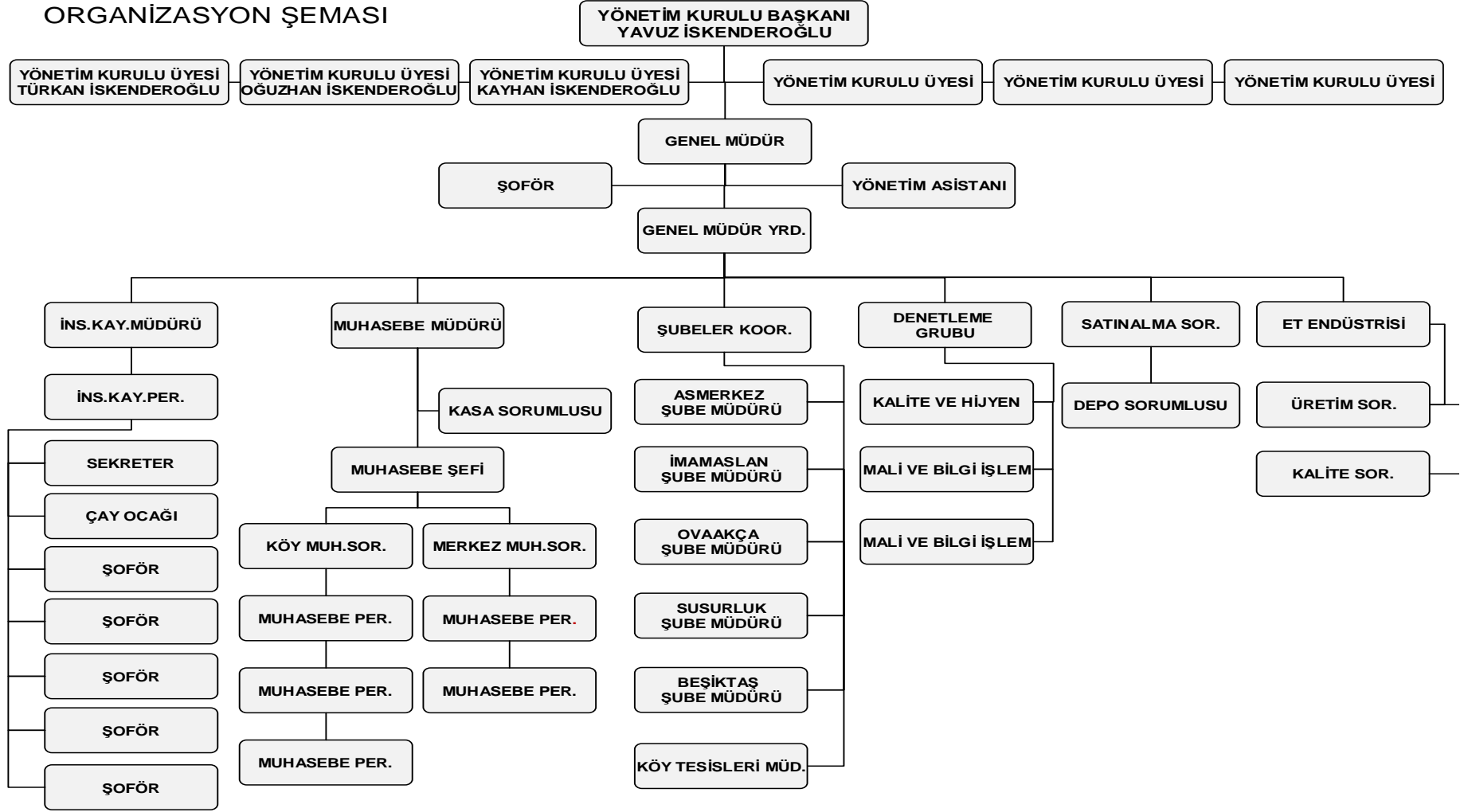
Resim 10: Kırçılar A.Ş. Üretilen Ürün.



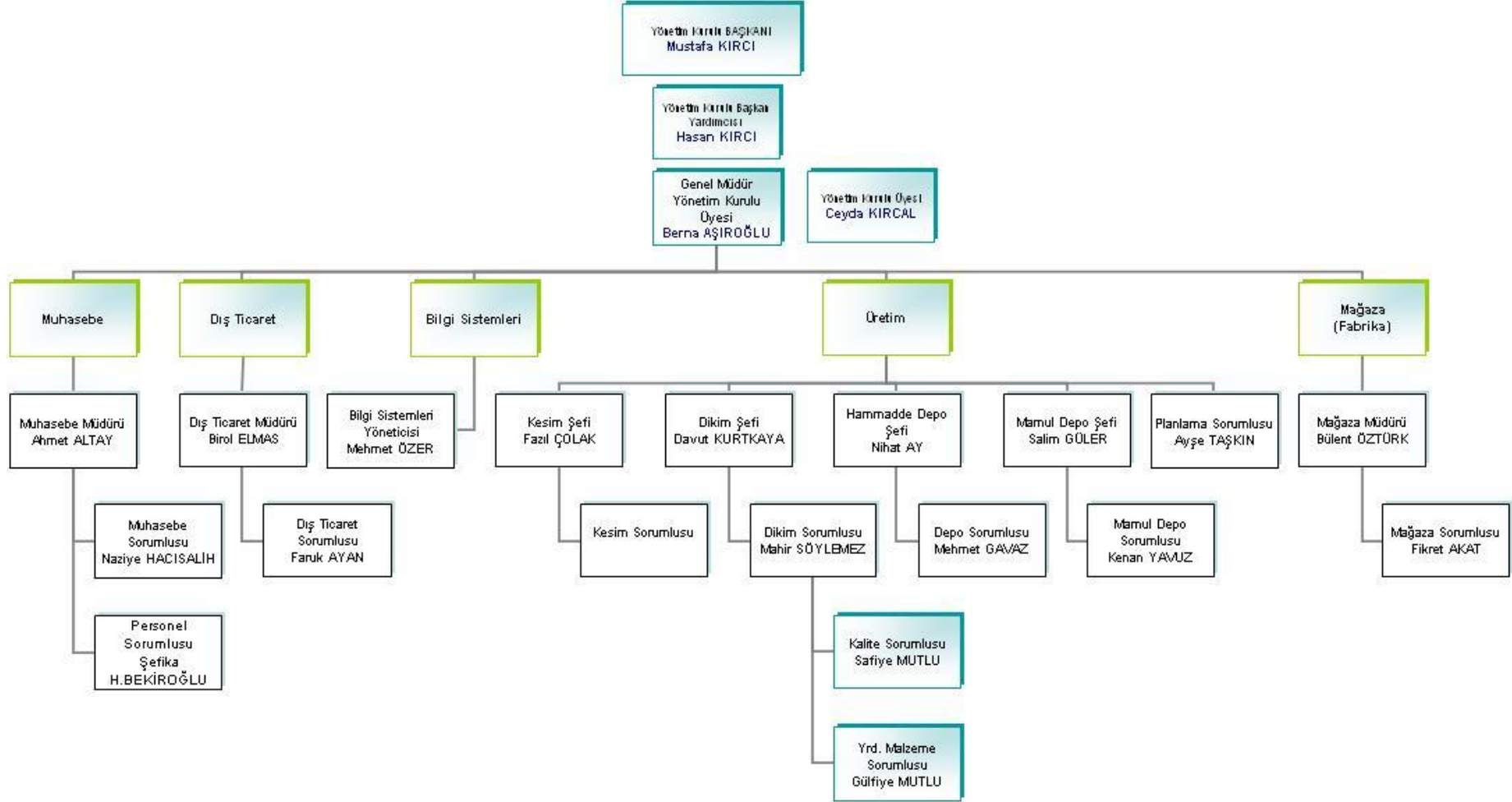
Resim 11: Kırçılar A.Ş. Üretilen Ürün.

EK E: Organizasyon Şemaları ve Başvuru Formu

ORGANİZASYON ŞEMASI



KIRCILAR A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI





İŞ BAŞVURU FORMU

Ad ve Soyadınız	:	FOTOĞRAF
Doğum Yeri	:	
Doğum Tarihi	:	
Askerlik Durumu	:	
Medeni Hali	:	
Adres	:	
İrtibat Telefonları	:	Ev:..... İş:..... GSM:.....	
Mezuniyet Durumu	:	e-mail..... (Uygun olanı işaretleyiniz) İlk:..... Orta:..... Lise:..... Yüksek Okul:..... Üniversite:..... Yüksek Lisans: Doktora:	
Mesleği	:	
Bitirdiği Okulların İsimleri	:	İlkokul Ortaokul / Lise Yüksekokul..... .. Üniversite: Yüksek Lisans Konusu..... Doktora Konusu.....	
Yabancı Dil Bilgisi	:	Kötü,İyi ,Çok İyi olarak belirtiniz KONUŞMA YAZMA ANLAMA	
	:	İngilizce : Almanca : Fransızca : Diğer : Yok :	
Bilgisayar Seviyesi ve bildiği programlar	:	
Aldığı Eğitimler	:	
Firmamızda hangi görevde çalışmak istiyorsunuz	:	



İŞ BAŞVURU FORMU

Daha önce çalıştığınız yerler :

Referanslarınız .. (İsimleri,Soyadları,görevleri ve yakınlık derecenizi yazın) En az 3 adet yazınız

İmza :

Tarih:

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Bursa doğmuştur. İlkokulu Özel İlkbahar İlkokulu'nda okumuştur. Ortaokulu Özel Rafet Kahraman lisesinde okumuştur. Liseyi Şükrü Şankaya Anadolu Lisesi'nde okumuş ve 2003 yılında mezun olmuştur. Sonra, Sakarya Üniversitesi Sosyoloji Bölümünü kazanmış ve 2008 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yüksek lisansa başlamıştır ve halen bu bölümde yüksek lisansına devam etmektedir.