

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

**KURUMSALLAŞMADA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ROLÜ VE BİR ÖRNEK OLAY
ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Kaan KARABULUT**

**Enstitü Anabilim Dalı:İşletme
Enstitü Bilim Dalı :Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

MAYIS – 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMADA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ROLÜ VE BİR ÖRNEK OLAY
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Kaan KARABULUT

Enstitü Anabilim Dalı:İşletme
Enstitü Bilim Dalı:Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 26/05/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Gültekin YILDIZ
Jüri Başkanı

Kabul
 Red
 Düzeltme

Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Jüri Üyesi

Kabul
 Red
 Düzeltme

Doç. Dr. Orhan BATMAN
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.

Kaan KARABULUT

02.05.2008

ÖNSÖZ

Kurumsallaşma gibi ülkemizde yeni sayılabilecek bir kavramı gemi inşaat sektöründe insan kaynakları yönetimi bağlamında incelemek, kanaatimce gelecekte yapılacak işletme uygulamalarına ışık tutması açısından çok büyük bir önem arz etmektedir. Söz konusu incelemeye tabi tuttuğum işletmede, lisans ve yüksek lisans boyunca edindiğim bilgileri uygulayabilmemin bana büyük faydalar sağladığını düşünmekteyim. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında lisans ve yüksek lisans döneminde eğitimime büyük katkılar sağlamış olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na sonsuz teşekkürümü sunarım. Ayrıca geçen bunca süreçte her türlü girişimimde bana destek olan ve üzerimde büyük emekleri olan çok sevgili aileme, eğitimime katkı sağlayan tüm hocalarıma ve bu çalışmada gerekli verileri elde etmek için yardımcı olan tüm çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Kaan KARABULUT

02.05.2008

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	vii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: AİLE ŞİRKETLERİ, YAPISI VE SORUNLARI	6
--	----------

1.1. Aile Şirketi.....	6
1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri	10
1.3. Aile Şirketlerinde Roller	13
1.3.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Roller	15
1.3.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendiği Roller.....	16
1.3.3. Aile Şirketlerinde Rol Çatışmaları	17
1.4. Aile Şirketlerinin Yönetim Yapısı ve İşleyişi.....	18
1.4.1. Merkezîyetçi (Paternalistik) Yönetim	19
1.4.2. Katılımcı (Partisipeyt) Yönetim	20
1.4.3. Profesyonel (Aristokratik) Yönetim	20
1.5. Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Sorunlar.....	21
1.5.1. Yapısal Sorunlar	22
1.5.2. Yönetimsel Sorunlar	24
1.5.3. Bilgi Yönetimi Sorunları	25
1.5.4. Büyüme Sürecinde Ortaya Çıkan Sorunlar.....	26
1.6. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	29
1.6.1. Aile Şirketlerinin Avantajları (Güçlü Yanları)	29
1.6.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları (Zayıf Yanları)	31

BÖLÜM 2: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA.....	36
---	-----------

2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı.....	37
2.2. Kimlik Açısından Kurum	41
2.2.1. Bireysel Kimlik	41
2.2.2. Kolektif Kimlik	41
2.2.3. Kurum Kimliği	42
2.3. Kurumsal Yönetimin Kapsamı	42
2.4. Kurum Kültürü.....	46
2.5. Kurumsallaşma Adımları.....	48
2.6. Kurumsallaşma Yaklaşımları ve Öğeleri	52
2.6.1. Rasyonel Kurumsallaşma.....	52
2.6.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı.....	52
2.6.3. Kurumsallaşma Öğeleri	53
2.7. Kurumsallaşmada Stratejik Yönetim	54
2.8. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama.....	57
2.9. Kurumsallaşma ile İlgili Yaşanan Sorunlar.....	58
2.9.1. Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerin Belirgin Olmaması ve Benimsenmemesi	58
2.9.2. Katılımcı Yönetim Kültürü Olmaması, Merkezi Yönetim Anlayışı	59

2.9.3. Yönetim ve Yetki Devri Sorunu.....	60
2.9.4. Kurumsal Çevrenin Etkisini Önemsememe.....	62
2.9.5. Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar	62

BÖLÜM 3: KURUMSALLAŞMADA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ 65

3.1. Değişim Kavramı	66
3.2. Değişimi Gerekli Kılan Nedenler	69
3.3. Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi	71
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kurumsal Zihniyete Katkısı.....	73
3.4.1. Organizasyonun Amaçlarına Ulaştırılması.....	74
3.4.2. Çalışanların İhtiyaçlarının Karşılaştırılması	76
3.4.3. Organizasyon Yapısına Yönelik Çalışmalar	77
3.4.4. Eleman Seçim Sürecinin Gerçekleştirilmesi.....	78
3.4.5. Çalışanların Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Karşılanması:.....	79
3.4.6. Başarı-Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme.....	80
3.4.7. Arzulanan Örgütsel İklim ve Uygun Çalışma Ortamının Hazırlanması.....	81
3.4.8. Organizasyon Geliştirme ve Organizasyonun Verimliliğinin Artırılması....	82
3.4.9. Uyumlaştırma ve Çatışma Yönetimi	82
3.4.10. İnsan Kaynağına Yatırım	83
3.4.11. Moral, Ödül ve Ücret Yönetimi	84
3.4.12. Amaçlara Göre Yönetim	85
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	86
3.6. İnsan Kaynakları Sisteminin Oluşturulması ve Planlaması.....	89
3.7. İKY'nin Örgüt Kurumsallaşmasında Oluşturduğu Zemin	91
3.7.1. Şirketin Departmanlara Bölünmesi	92
3.7.2. İş Analizi.....	93
3.7.3. Performans Değerleme	94
3.7.4. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	95
3.7.5. Öğrenen Organizasyon	96

BÖLÜM 4: GEMİ İNŞAAT İŞLETMESİNDE ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ. 102

4.1. Araştırmanın Problemi	102
4.2. Araştırmanın Amacı	103
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	103
4.4. Araştırmaya Konu Olan İşletme Hakkında Bilgiler.....	104
4.4.1. Misyon ve Vizyon Değerlendirmesi.....	104
4.4.2. Öz Yetkinlikler	105
4.5. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	106
4.5.1. Aile Şirketinde Yönetici Olmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	107
4.5.2. Üretim Girdileri Açısından Yöneticilerin Değerlendirmesi	108
4.5.3. Birimler Bazında Alınan Stratejik Kararların Tespiti.....	110
4.5.4. Departman Bazında Yaşanan Problemler ve Çözümleri	116
4.5.5. Yöneticiler Açısından Kurumsallaşmanın Uzun Vadeli Avantajları.....	118
4.5.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyondaki Öncelikli Hedefleri	120
4.5.7. Ücret Politikası Belirleme Esasları.....	123
4.5.8. Bilgi Yönetimi.....	126

SONUÇ	127
KAYNAKÇA	130
EKLER	138
ÖZGEÇMİŞ	143

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	53
Tablo 2. İşletmelerde Değişim Süreci.....	68
Tablo 3. Aile Şirketinde Yönetici Olmanın Avantajları ve Dezavantajları.....	107
Tablo 4. Üretim Faktörlerinin Yöneticiler Açısından Değerlemesi.....	109
Tablo 5. İşletmede Hedeflenen İyileştirmeler ve Stratejik Kararlar.....	111
Tablo 6. İşletmenin Uzak Çevre Analizi.....	112
Tablo 7. İşletmenin Yakın Çevre Analizi.....	113
Tablo 8. İşletmenin İç Çevre Analizi.....	114
Tablo 9. Departmanlar Bazında Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri.....	117
Tablo 10. Kurumsallaşma Neticesinde Beklenen Avantajlar.....	119
Tablo 11. İşletmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Hedefleri.....	121
Tablo 12. Faktör Puanlama Cetveli.....	123
Tablo 13. İşletmenin Mali İşler Müdürü Faktör Puanlama Cetveli.....	124
Tablo 14. İşletme Faktör Puanları-Ücret Tablosu.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Aile Şirketinde Roller.....	13
Şekil 2. Aile Şirketlerinde Yönetim Şekilleri.....	19
Şekil 3. Aile Şirketinde Yönetici Eksenli Kültür.....	21
Şekil 4. Aile Şirketinde Katılımcı Yönetim Kültürü.....	38
Şekil 5. Aile Şirketinde Kurumsal Kültür.....	47
Şekil 6. Klasik ve Değişen Müşteri Arz-Talep İlişkisi.....	70
Şekil 7. İK Yönetiminin İşletme İçi Diyalog Hareketi.....	75
Şekil 8. Çalışan Bireyin İhtiyaçlarının Giderilmesi.....	76
Şekil 9. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	78
Şekil 10. İşgören Seçim Süreci.....	79
Şekil 11. İşgören Eğitim Yöntemleri.....	80
Şekil 12. Performans Değerleme Yöntemleri.....	81
Şekil 13. Departmanlar Arası Uyumlaştırma Çalışması.....	83
Şekil 14. İşletmenin Çalışana Yaptığı Yatırım.....	84
Şekil 15. Ücret ve Ödül Sistemi.....	85
Şekil 16. İşletme Başarısı İçin Yüksek Performans Hedefleri.....	90
Şekil 17. İşletmenin Sistem Dahilinde Öğrenme Süreci.....	98
Şekil 18. Organizasyonların Tarihsel Gelişimi.....	98
Şekil 19. İşletme Ücret Eğrisi.....	125

Tezin Başlığı: Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Örnek Olay Çalışması	
Tezin Yazarı: Kaan KARABULUT	Danışman: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Kabul Tarihi: 26 Mayıs 2008	Sayfa Sayısı: VII (Ön Kısım) + 143 (Tez)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Yönetim biliminin tarihsel gelişimine bakıldığında bugün, organizasyonlar için en değerli kaynağın insan kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu süreçte insana atfedilen değerler ve tutumlar teorik çerçeve içerisinde sürekli yükselişteyken, günümüzdeki bazı uygulamalarda görülen geçmiş zihniyet takıntısı ve yönetim anlayışıyla, bu yükselen değerlerin örtüşmediği açıkça görülmektedir.</p> <p>Çalışmamızda, günümüz küreselleşme dalgası içerisinde zihinleri en çok yoran ve de en çok karıştırılan kurumsallaşma kavramının aile şirketlerinde nasıl yapılandırıldığı ve insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma içerisinde ne tür bir rol üstlendiği, gemi inşaat sektöründe kurumsallaşma için çalışmalarda bulunan bir aile işletmesinde yapılan örnek olay araştırması ile incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda öncelikle teorik açıdan aile şirketlerinin yapısı incelenmiş, ardından kurumsallaşmanın ne şekilde gerçekleştirildiği ve bu süreçte ne tür zorlukların yaşandığı, insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma için nasıl bir zemin hazırladığı ve organizasyon içerisinde ne gibi öncelikli görevleri olduğu belirlenmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında bir örnek olay ile teorik çerçevede dile getirilen kurumsallaşma sürecinin, insan kaynakları yönetiminin üstlendiği roller sayesinde ne derece etkin uygulandığı ortaya koyulmuştur. Örnek olayda nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmış olup, birim yöneticilerine yöneltilen sorulardan alınan cevaplar ışığında işletme için gelecek dönemlerde alınan kararlar ile ilgili bilgi toplanmaya çalışılmıştır.</p> <p>İnceleme sonucunda kurumsallaşmanın, özellikle KOBİ olarak nitelendirilen aile şirketlerinde eksik anlaşıldığı ve çoğunlukla profesyonel yönetim kavramı ile karıştırıldığı tespit edilmiştir. İşletmenin stratejik hedefleri arasında birçok nitelikli kararları olmasına rağmen bir sistem anlayışının geliştirilmediği, salt birimlerin başarısının ve performansının yükseltilmesinin ön planda tutulduğu görülmüştür. Kurumsallaşma için gerekli olan sistem yaklaşımı, şeffaflaşma, örgütsel öğrenme gibi kavramların işletmenin yeniden yapılanma, organizasyonel bütünlük ve ortak vizyon oluşturma sürecinde hedefleri arasında görülmediği tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Aile Şirketi, Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gemi İnşaat	

The Title of Thesis: Human Resource Management at Institutionalization: A Research in Ship Building Company	
Author: Kaan KARABULUT	Supervisor: Assoc.Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Date: 26 May 2008	Nu. of Pages: VII (Pre Text) + 143 (Main Body)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>When looking over the historical development of management science, it is known that the most valuable source for organizations is human. Even though in this process, the values and behaviors that are attributed to human are permanently increased within the theoretical frame, it is evidently seen the out of date mentality obsession and management conception does not match up with this rising value.</p> <p>In our study, how the institutionalization concept that is mostly wearing brains and is mostly confused within today's globalization waves is configured in the family corporations and what kind of role the human resources management has in the institutionalization process has been tried to examine with a case study investigation carried out in a family business company which has been working on institutionalization at ship building sector. In this context, the structure of family companies have primarily been studied in theoretical point of view and subsequently it has been determined how the institutionalization was realized and what kind of difficulties were experienced in this process, what a background the human resources department has prepared for the institutionalization and what kind of preferential duties do they have. In the light of all such information, with a case study, it has been revealed to what extent the theoretically expressed institutionalization process has effectively been implemented thanks to roles played by the human resources management. For the case study, the interview method as one of the qualitative research methods has been used, and in the light of replies to the questions to unit managers, it is endeavored to gather information relevant to the resolutions made for the next periods.</p> <p>As a consequence of study, the institutionalization is incompletely understood particularly in the family companies qualified as KOBİ (Small and Middle Sized Enterprises) and mostly confused with professional management concept. It is found out that a system comprehension could not be developed although there are many qualified decisions amongst strategical targets of the company and that only increasing performance of units were prioritized. It is also identified that the concepts such as system approach, transparence, organizational learning needed for institutionalization are not involved into the objectives of the business in the process of reconfiguration, organizational entirety and establishment of common vision.</p>	
Key Words: Family Firm, Institutionalization, Human Resource Management, Ship Building	

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı ve Sorunsalı

Bu çalışmanın amacı, günümüzde sık olarak organizasyonlarda ifade edilen kurumsallaşma olgusunun insan kaynakları yönetimi çerçevesinde nasıl planlandığı ve bir gemi inşaat işletmesinde ne tür uygulamalarla hayata geçirildiğini değerlendirmektir. Aile şirketlerinin yapısı ve kurumsallaşma yolunda ne tür adımları takip etmeleri gerektiğinin teorik çerçevede incelendiği bu çalışmada, insan kaynakları yönetimin kurumsal zihniyete katkısı ve organizasyona olan etkin noktalarının tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalı, “kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetiminin organizasyona ne kadar yön verdiği ve özellikle gemi inşaat sektöründe yeni ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi anlayışının gelecekte istenilen etkinliğe ulaşip ulaşmayacağı” şeklinde ifade edilebilir.

Yönetim teorilerinin tarihsel gelişimini göz önünde bulundurduğumuzda, klasik yönetim anlayışı ile başlayan dönemi takip eden süreçte insanın ön plana çıkması, insan kaynakları yönetiminin gelişimine zemin hazırlamış ve tüm şirket içerisinde sistem yaklaşımı sayesinde kurumsallaşma öğelerinin etkin kullanımına olanak sağlamıştır. Bu açıdan bakıldığında:

1. Aile şirketlerinde, personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş ne şekilde olmaktadır? Kurumsallaşma olmadan da bu geçiş süreci gerçekleştirilebilir mi?
2. Çevresel değişim faktörlerini göz önünde bulundurduğumuzda, esneklik sağlaması ve kırılabilirliği azaltması açısından insan kaynakları yönetiminin organizasyon yapısına sağladığı yenilikler nelerdir ve insan kaynakları yönetimi burada ne tür roller üstlenebilir?
3. Kurumsallaşmış veya kurumsallaşmakta olan şirketlerde insan kaynakları yönetimi hangi kilit noktalarda güçlü görevler üstlenmiş olabilir?

4. İnsan kaynakları yönetimi iş analizi, etkin performans değerlendirme ve öğrenen organizasyon kavramını uygulayarak kurumsal zihniyete, özellikle nitelikli iş gücünün sağlanmasına ne tür katkılarda bulunur?
5. Dış kaynak kullanımı bugün yaygın bir anlayış kazanmışken gemi inşaat sektöründe bu süreç düzgün işlememektedir. Dış kaynak kullanımı, “şirketin kendi uzmanlık alanında olmadığı bir işi bu konuda uzman başka bir firmaya yaptırması” anlamını taşıırken gemi inşaat sektöründe “angaryaları başka firmalara devretme” mantığı taşıdığı için yönetim ve güvenlik açısından birçok sorun yaşanmaktadır. Acaba kurumsallaşma ile birlikte insan kaynakları yönetimi bu yanlış zihniyetleri düzgün bir yapıya dönüştürebilir mi?
6. Biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) ilişkiler işletmenin ücret politikasında ne gibi bir hakimiyet sağlamaktadır? Bir aile şirketinde biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler yönetsel anlamda ne tür etki alanları oluşturmaktadır?
7. Kurumsallaşma kavramı işletme yöneticileri tarafından nasıl algılanmaktadır? Profesyonelleşme ve kurumsallaşma olgusu arasındaki ayrım işletmeye tümüyle aktarılmış mıdır?

Yukarıda yer alan sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Örnek olay ile insan kaynakları yönetiminin, kurumsallaşmakta olan bir gemi inşaat işletmesindeki uygulamalarını incelediğimiz bu çalışmada birincil veri toplama yöntemi olarak mülakat yöntemi, şirkete uyguladığımız SWOT analizi ve sektör ile ilgili öz yetkinlik çalışmamızdan faydalanılmıştır. Mülakatlar birim müdürleri ve üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiş olup, genel itibariyle sorular kurumsallaşmanın nasıl algılandığı ve birimlerin iş süreçlerinde ne tür ilişki sorunları yaşadıklarını tespit etmek amaçlı hazırlanmıştır. SWOT analizi bilgileri ışığında, işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili bilgi edinilmiş ve kurumsallaşma yolunda ne tür adımlar atmaları gerektiği konusunda bir yön tayin edilmiştir.

Araştırmanın temel sınırlılığı ise, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi kavramının gemi inşaat sektörü için çok yeni olmasından dolayı yaşanan veri eksikliği ve

zihniyet kısırlığıdır. Yöneticilerin çoğu kurumsallaşma ile profesyonel yöneticilik mantığı arasında net bir ayrım yapamadığından, kendi düşüncelerinde oluşan yönetsel boşlukları tam ifade edememektedirler.

Literatür Eleştirisi

Bir gemi inşaat işletmesindeki kurumsallaşma ve insan kaynakları çalışmalarının araştırıldığı bu çalışmada Karpuzoğlu'nun (2004) aile şirketlerinin yapısı ve kurumsallaşması ile ilgili kapsamlı çalışmasından hareket edilmiştir. Sektör bazında kurumsallaşma ile ilgili hemen hemen hiç çalışma bulunmamaktadır. Kurumsallaşmanın ülkemizde de çok yeni bir kavram olduğu düşünülünce gemi inşaat gibi ağır sanayi sektörlerinde bu tarz alan çalışmalarının yapılmamış olması pek de sürpriz değildir. Ancak unutulmamalıdır ki klasik yönetim teorilerinin geçerliliğini ortadan kaldıran insan kaynağının işletmelerde ön plana çıkışı bugün kurumsallaşma adı altında daha farklı ve modern bir anlam kazanmaya başlamıştır. Çünkü neo-klasik yönetim döneminde sistem yaklaşımı yerini alsın bile 1980'lerden sonra Senge'in(1990) "Beşinci Disiplin" adlı yapıtıyla belirginleşen öğrenen organizasyon kavramı ile sistem yaklaşımı birbirini tamamladığından, kurumsal kimlik kavramı anlamını bulmaya başlamıştır.

Tüm bu çalışmalar ışığında bugün araştırmamızı yaptığımız gemi inşaat işletmesinde insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artırılması ve kurumsallaşma sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi için öğrenen organizasyon zihniyetinin yerleştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ancak 5 yıl gibi kısa bir süre içerisinde bir üretim işletmesi için hedeflenen birçok şey arasında insan kaynakları yönetiminin etkinlik rolünün etkin olacağı tartışılır niteliktedir.

Çalışmanın Katkısı ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi, bugün uygulama alanlarında oluşan ihtiyaçların artması nedeniyle yönetim bilimi içerisinde çok yönlü ve her uygulamada tamamlayıcı nitelikler kazanmıştır. İşletmelerde ne tür uygulamalar olursa olsun, odağında insan var olduğu için tüm süreçlerin yönetiminde insan kaynakları yönetiminin büyük rolü olmaktadır. Bu açıdan çalışmanın yönetim bilimine katkısı kurumsal kimlik arayışında olan aile işletmelerinin değişim sürecine ışık tutacak niteliktedir. Özellikle tek patronlu aile şirketinden profesyonel yönetime, profesyonel yönetim anlayışından kurumsal kimliğe

geçişte ne tür sıkıntıların yaşandığı, ne tür hataların yapıldığı ve işletmenin bu süreci nasıl kendi lehine çevirebileceği ile ilgili edindiği bilgi ve deneyimler, çalışmanın önemini ve katkısını arttırmıştır.

Bugün artık her iş kolunda profesyonel yönetim anlayışına sahip işletmelerde insan kaynakları departmanı yer almaktadır. Ancak bunların çoğunda hala personel yönetimi zihniyeti devam etmekte ve çalışanın ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayacak politikalar uygulanmamaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışma dört ana başlık altında toplanarak hazırlanmıştır. İlk üç bölüm teorik çerçevede incelenmiş dördüncü bölümde ise ilk üç bölümde yer alan bilgiler ışığında bir gemi inşaat işletmesinde örnek olay çalışması yapılmıştır. Dört başlık altında toplanmasının sebebi, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin;

- a.) Bir aile işletmesi olması,
- b.) Kurumsallaşmak arzusunda olması,
- c.) İnsan kaynakları yönetim anlayışını geliştirmek istemesi, şeklinde sıralanabilir.

İlk bölümde aile şirketlerinin kuruluş amacı, yapısı ve özellikleri anlatılmış, yaşadığı sorunlar, avantaj ve dezavantaj noktaları açıklanmıştır. Aile şirketlerinde kültürel yapının nasıl olduğu, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin ne tür sonuçlar doğurduğu, rollerin dağılımında ne tür sıkıntıların ortaya çıkabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde kurum ve kurumsallaşma olgusu açıklanmaya çalışılmış ve kurumsal bir yapının ne tür özellikler taşıdığı ifade edilmiştir. Bu süreçte işletmelerin yaşadığı sıkıntılar ve bu sıkıntılara neyin sebep olduğu dile getirilmiştir. Kurumsallaşma adımlarının neler olduğu ve kurumsallaşmada stratejik yönetimin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde değişim süreci ve insan kaynakları yönetiminin bu değişim sürecini nasıl etkin bir şekilde yönetebileceği ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Özellikle kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetimin gerek kurumsallaşma zemininde

gerekse sürecin işleyişinde ne tür roller üstlendiği ortaya koyulmuştur. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin amaçları açıklanmış ve bu amaçlar doğrultusunda işletmenin istediği ve ihtiyaç duyduğu yapının kurulumunda üstlendiği görevler belirtilmiştir.

Dördüncü bölümde ilk üç bölümdeki başlıklardan yola çıkarak, aile şirketi olan bir gemi inşaat işletmesinde kurumsallaşmanın ne şekilde planlandığı ve insan kaynakları yönetiminin bu süreci yönetmek için ne tür hedefleri olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sayesinde işletmede çeşitli görevlerde bulunan yöneticilerin, yönetim kavramlarını ne kadar doğru bildiği ve ne kadar doğru algıladığı, katkılarının ne derece etkin olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: AİLE ŞİRKETLERİ, YAPISI VE SORUNLARI

Sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan yönetim bilimlerinin tarihsel gelişimini incelediğimizde ortaya çıkan tablo, işletme içerisindeki rollerin nasıl değişime uğradığını bize özetler niteliktedir. Frederick Taylor'ın bilimsel yönetim teorileri ile başlayan bu ana hat diyebileceğimiz süreç bugün öğrenen organizasyon kimliği ile modern yönetim teorileri içerisinde gelişmeye devam etmekte ve bizi kurumsallaşma durağına getirmektedir. Bu durak, yönetim biliminin çok uzunca bir süre kalacağı ve geliştireceği özel bir yer haline gelmektedir.

Aile şirketlerinin ortaya çıkışı, ailenin geçimini sağlama ve geleceğini güvence altına alma isteği sonucu ortaya çıksa da incelediğimiz her çalışmada konunun farklı boyutlarının ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Her araştırmacı bu kavramı farklı tanımlarla ifade etmiştir. Tanımların farklı olmasının sebebi, aile şirketlerinin kurulma şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailesinin kendisine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktörün, aile şirketinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemesindedir. Dolayısı ile aile şirketlerini bir tanım altında toplamak zordur. Ancak temelinde Drucker'ın (2002) "Managing in the Next Society adlı eserinde bahsettiği gibi "sanayi devrimi aileler üzerinde etkili olmuştur". Daha önce ailece çiftçilikle uğraşan insanlar sanayi devrimi ile fabrika, işçiyi ve işi evin dışına taşımıştır. Bu gelişmelerle birlikte 1900'lerin başlarında klasik organizasyon teorilerinin de temelleri atılmıştır. İnsan unsurunun geri planda olduğu bu teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. "Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır" (Koçel, 2005:195).

1.1. Aile Şirketi

Aile işletmeleri kısaca, genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmeler olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır (Yalçın, 2004:73). Bunlar;

1. Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar.

3. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.
4. Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, “yönetim fonksiyonlarının tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz ediliyor denilebilir” (İlter, 2001:10).

Dr. Şan Özalp aile şirketini, “Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki kuşağın şirket yönetimi ile ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir” (Aktaran: Karpuzoğlu, 2004:19) şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma bakıldığında Özalp, aile şirketi olmak için iki kuşağın şirketi yönetmesi gerektiği koşulunu öne sürmüştür. Tanımda iki husus vurgulanmaktadır: 1- Girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve geleceğini güvence altına alan kişi olduğu, 2- Bir şirkette sadece girişimcinin mevcut olmasının, o şirketi aile şirketinden ziyade patron şirketi yapacağı hususlarıdır. Prof. Dr. Arman Kırım (2001:3) aile şirketini, “ailenin kontrolündeki şirket” olarak ele almış ve aile şirketini “Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar” şeklinde tanımlamıştır. Benght Karlöf ve Ö. Teoman’a göreyse aile şirketi tanımı, aile servetinin mülkiyeti açısından değerlendirilerek ifade edilmiştir. Karlöf ve Teoman “Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir” (Aktaran: Karpuzoğlu, 2004:18) şeklinde tanımlamıştır. Geralgo Von Potobsky’in aile şirketine yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kan bağı ile ilgilidir. Potobsky’a göre, “Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirkettir” (Aktaran: Karpuzoğlu, 2004). Bir başka tanıma göre “Mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin karıştığı bir şirket, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen bir firma” (Pazarcık, 2004:35) aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletme ağırlıklı daha derli toplu bir tanım ise şöyle olabilir: “Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla

kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi ve kişilerce yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerinde doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletme yapıları” aile işletmeleridir (Pazarcık, 2004:35). Başka bir tanıma göre aile işletmeleri en genel olarak “iki ya da daha fazla aile üyesinin şirketin finansal kontrolüne sahip olduğu işletme” (Günver, 2004:170) şeklinde tanımlanmaktadır. Akdoğan’a göreyse “bir işletmede sahipliğin, temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli aile üyelerinden oluşması halinde söz konusu olan yönetim biçimi” (Akdoğan, 2000:32) şeklinde tanımlanmıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahip olup, büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oranın, farklılıklar göstermekle birlikte, oldukça yüksek olduğu bilinmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı; ABD’de %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’da %99.4 ve Türkiye’de %98.8’dir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile şirkettir (Alayoğlu, 2003:13).

Aile şirketlerinin 1/3’ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır (Tamer, 1998:6, Aktaran: Karpuzoğlu, 2004:43). Amerika’da üçüncü jenerasyona ulaşabilen aile şirket oranı %3.4, İngiltere’de ise %3.2 olarak bilinmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi aile şirketleri Türkiye ekonomisi açısından büyük öneme sahiptir. Ekonomik yapı bakımından değerlendirildiğinde aile şirketlerini, henüz kurumsallaşmamış aile şirketleri, kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlamış aile şirketleri ve diğer şirketler olarak 3 grup altında toplayabiliriz.

Aile şirketlerinin veya aile işletmelerinin yalnızca Türkiye’deki örnekleri değil, dünyadaki örnekleri de incelenirse bir girişim ruhu göze çarpar. Bu bağlamda aile şirketi girişimcilikle eş anlamlı bir kavram olmaktadır. Bir veya birden fazla girişimci aynı amaç doğrultusunda bir araya gelerek varlıklarını bu amacın gelişmesi

doğrultusunda kullanmaktadır. Öncelikli hedef şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir.

Dr. İlhami Fındıkçı (2007:18) aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktaları şu şekilde sıralamıştır:

1. Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
2. Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
3. Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal yapıdır.
4. 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.
5. Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.
6. Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemli ve mülkiyet aileye aittir.
7. Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.
8. Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
9. Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
10. Aile şirketi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
11. Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
12. Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

Fındıkçı'nın saymış olduğu bu ortak özelliklere baktığımızda aile şirketleri için öne çıkan kavramların aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramları olduğunu görüyoruz.

Görüldüğü gibi aile işletmeleri ile ilgili birçok tanım ve belli başlı karakteristikler sıralandıktan sonra sermayenin yönetim üzerindeki baskınlığının net olmadığı gözlenmektedir. Bir yanda aile üyesi olan kişilerin yönetim konumları, diğer yanda sermaye sahip veya sahiplerinin yetkinlik derecesi her işletme için değişkenlik göstermektedir.

1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile işletmeleri yapıları gereği diğer işletmelerden farklı karakteristik özelliklere sahiptir. En önemli farklılıkların başında, birbirleri ile sürekli etkileşim içerisinde olan aile ve işletme sistemlerinden oluşmasıdır (Bozkurt, 2004:14). Her aile işletmesinin misyonu, vizyonu, stratejik hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hazırladığı planlar birbirinden farklıdır. Çünkü kurumun kültürü aile kültürü ile eşdeğerdir.

Yapılan tanımlar ışığında bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Aile bağları yönetimde kimin sorumlu olacağını belirlemektedir.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
- İşletmede bir görevde bulunsun veya bulunmasın, aile mensuplarının hareketleri işletmenin faaliyetlerini kapsar.
- Aile mensuplarından birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu da etkiler (Genç ve Karcıoğlu, 2004:22).

Her ne kadar ortaklık türü olsa da aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şirketlerini karakterize eden birtakım özellikler mevcuttur. Fındıkçı (2007:30-32) ve Karpuzoğlu'nun (2001:116-118) belirtmiş olduğu, aile şirketlerine ait karakteristikleri özetlemek gerekirse şu şekilde bir sıralamaya tabi tutulabilir:

1. Genellikle aile üyelerinden oluşan aile şirketleri bir veya birden fazla kuşağın direkt veya dolaylı olarak yönetime katılmasıyla mümkün olmaktadır. Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir. Çoğunlukla tek patronlu olarak faaliyete başlayan şirkete daha sonraki yıllarda çocuklar da katılır. Aile şirketinin özellikle bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri ile sınırlıdır. Aile şirketinin kurulmasındaki temel amaç hem aile varlığının ve bütünlüğünün korunması hem de kar sağlamaktır.
2. Yönetimden sorumlu olacak kişi veya kişilerin belirlenmesinde aile bağları, yetkinlik ve eğitim gibi faktörler ön planda olmaktadır. Ancak aile şirketinde görev yapan aile mensupların istek ve arzuları zaman içerisinde değişebilmektedir. Böylesine değişken bir yapıya sahip olduğu için nesiller boyu sürekliliği sağlamak oldukça güçtür. Zira 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 işbirliği bağı zayıflar. Girişimci neslin ardından yetişen ikinci nesil bir şekilde işin başına getirilse dahi üçüncü nesil önceki nesillerle yaşadığı bu bağlantı zayıflığı neticesinde şirketin yönetiminde bulunmak istemeyebilir.
3. İlk girişimi yapan girişimci genelde otoriter yönetim modeli ile yöneticilik yapma eğilimi göstermektedir. Girişimci kişiler; karizmatik, risk alma yeteneği olan, doğal liderlik özelliklerine sahip olan ve başkasına çalışmaktansa kendine adına çalışmak arzusunda olan kişilerdir. Ayrıca işin pratiğinden geldiğinden işi çok iyi bilir, üretim ve ticarette başarılı olurlar. Ancak genellikle yeterli eğitim olanakları bulunmadığından modern yönetim yaklaşımlarına sahip olmamaktadırlar.
4. Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Ailenin prestijini korumak için özveride sınır tanımama eğilimi en üst düzeydedir.
5. Aile şirketlerinde, belli bir büyüklüğe gelindiğinde bile genellikle amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarının tam olarak işe yansıtılmadığı görülür. Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek yol sınırları girişimci veya aile üyeleri tarafından, hiçbir bilimsel analiz yapılmadan belirlenir.

6. Bir aile işletmesi kurumsallaşmış olsun ya da olmasın işletmenin kültürü aile kültürü ile büyük oranda örtüşmektedir. Ailenin mevcut normları, aile şirketinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Bu kültür de genelde, mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genelde zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ihtiyacı olan bir yapı sergilenmektedir.
7. Aile şirketleri farklı rollerin bir arada bulunduğu yapıya sahiptir. Aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetsel kararlarda yer alma gibi farklı roller bulunmaktadır. Genel itibariyle aile, girişimci ve çalışanlar olarak üç kategorili bir şirket rol yapısı gözükse de bunların içini dolduran kişiler aynı anda birden fazla role sahip olabilirler.
8. Formel bir organizasyon yapısı yoktur, ilişkiler; karakteri iyi tanımlanmamış rollerin belirlediği bireylerin etkileşimi sonucu, görevlerin yeniden tanımlandığı doğal organizasyon anlayışına dayanır. Dolayısıyla görev tanımları net yapılmamaktadır. Çalışanlar ile aile üyeleri, aile üyelerinin de kendi arasında görev ve yetki dağılımı net olarak belirlenmemektedir. Çalışan insanların profesyonel olduğu unutulabilir. Bu yüzden iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilebilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Dolayısıyla kaliteli bir ücret politikasından söz etmek mümkün olmamaktadır.
9. Genelde formel bir bütçe yapılmamaktadır. Bütçe beklenti doğrultusunda oluşur. Dolayısıyla bir harcama ve yatırım politikası da yoktur. Ancak bu belirtilen karakteristik her aile şirketi için geçerli olmamaktadır. Zira çok büyük bütçe planları yapılmaya dahi her şirket mutlaka belli formlar dahilinde hesaplarını yapmaktadır.
10. Aile şirketlerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma, sık karıştırılan kavramlardır ve böyle bir durumda dahi profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırlarını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda gene profesyonel yaklaşımlar sergilendiği pek söylenemez. Zira işgücü açığını karşılamak için istihdam edilmek istenen çalışanlar gene aile çevresinden temin edilmek istenir. Bu durumda ne yetkinlikler ne kişinin almış veya almamış olduğu eğitimlerin önemi kalmamaktadır. Aile dışından kişiler çalıştırıldığında ise aile şirketinin başındaki yönetici/girişimci kişiler kendilerini aşan kişilerle çalışmakta zorlanırlar. Aynı

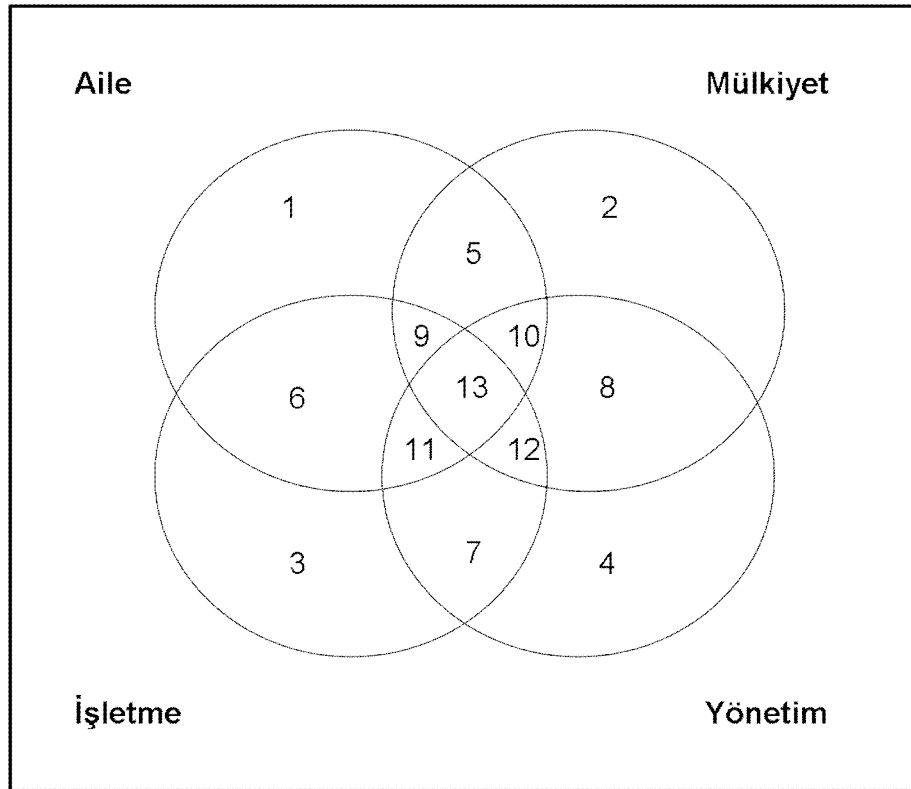
zaman da şirket yöneticileri raporlara, eğitime yeterince duyarlı olmayıp üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin bütününe görmekte zorlanırlar.

1.3. Aile Şirketlerinde Roller

Kurumsallaşmamış işletmelerin hemen hemen hepsinde iş analizleri yapılmadığı ve iş yapış şekilleri net olarak ortaya koyulmadığı için rollerin dağılımı da bir karmaşa içerisinde kalmaktadır. Bu belirsizlik ilk zamanlarda rahatsızlık oluşturmaya da daha sonraları güç çatışmalarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Kimlerin aileden olup mülkiyet yapısına sahip olup olmadığı, kimlerin yönetim kademesinde yer alıp almayacağı gibi ayrımların yapılıp bir düzene koyulması rol çatışmalarını engellemek açısından çok açıklayıcı olacaktır.

Aşağıdaki tabloda rol dağılımı ile ilgili bölgeler yer almaktadır (Fındıkçı, 2007:46).

Şekil 1. Aile Şirketlerinde Roller



Kaynak: Fındıkçı, (2007:46)

Yukarıdaki Şekil-1’de görüldüğü üzere 4 dairesel bir model oluşturulmuş ve kesişme bölgelerine göre 13 bölge ortaya çıkarılmıştır. Her bir bölge oraya ait kişinin işletme açısından hangi değerlere sahip olduğunu belirtmektedir. Tüm dairelerinin ortak bölgeleri ve her birinin bağımsız parçaları aile şirketlerinde ilgisi olan aktörlerin amaç ve hedeflerini belirlemede çok önemli kavramsal çerçeve oluşturmaktadır (Carsrud, 2004:4).

1. Bölge; aile içerisinden olup herhangi bir mülkiyet hakkı olmayan, yönetimde yer almayan ve işletmede çalışmayan kişilerden oluşmaktadır.
2. Bölge; aileden olmayan, işletmede çalışmayan, yönetimde yer almayan ama işletme üstünde mülkiyet hakkına sahip kişilerden oluşmaktadır.
3. Bölge; aileden olmayan ve işletme içerisinde çalışan personeli ifade etmektedir.
4. Bölge; aileden olmayan ve işletme yönetiminde söz sahibi olan kişilerden oluşmaktadır.
5. Bölge; aileden olan, mülkiyet hakkına sahip olan ancak fiilen çalışmayan kişilerden oluşmaktadır.
6. Bölge; aileden olan, mülkiyet hakkı olmayan, işletmede fiilen çalışan kişilerden oluşmaktadır.
7. Bölge; aileden olmayan, mülkiyet hakkı bulunmayan işletme içerisinde fiilen çalışan ve yönetimde söz sahibi kişilerden oluşmaktadır.
8. Bölge; aileden olmayan, işletme içerisinde fiilen çalışmayan, mülkiyet ve yönetimde söz sahibi kişilerden oluşmaktadır.
9. Bölge; aileden olan, mülkiyet sahibi ve işletme içerisinde fiilen çalışan kişilerden oluşmaktadır.
10. Bölge; aileden olan, mülkiyet ve yönetimde söz sahibi olan ancak fiilen işletmeden çalışmayan kişilerden oluşmaktadır.
11. Bölge; aileden olan, işletme içerisinde fiilen çalışan ve yönetimde söz hakkına sahip, mülkiyet hakkı olmayan kişilerden oluşmaktadır.

12. Bölge; aileden olmayan, mülkiyet ve yönetimde söz sahibi, işletmede fiilen çalışan kişilerden oluşmaktadır.

13. Bölge; girişimcinin bulunduğu bölgedir. Aileden olan, mülkiyet hakkına ve yönetimde söz hakkına sahip, işletmede fiilen çalışan kişiyi ifade etmektedir.

1.3.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Roller

Bireyin, başkalarına göre bulunduğu konum içerisinde yapacağı veya yapamayacağı önceden belirlenen davranışların bütünü olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Aynı şekilde aile işletmelerinde, aileden olanların ve olmayanların üstlendikleri rollerin belirlenmiş olması işletmenin geleceği ve sağlıklı düzeni için temel teşkil etmektedir.

1.3.1.1. Girişimci Statüsü

“Kurucu ortak olarak da adlandırabileceğimiz girişimci kavramının tanımlanması ile ilgili üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki, girişimciyi davranışsal özellikler boyutunda ele alır. Davranışsal özellikler boyutunda girişimci, dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözümleyen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir.” (Karpuzoğlu, 2004:36) Bu tanım, işini yeni kurmuş veya işini henüz büyütme başlamış girişimci karakteri için rahatlıkla yapılabilecek bir tanımdır. İş bu devredeyken yönetsel açıdan karmaşık karar noktaları oluşmamış olabilir. Bu yüzden tek kişinin vereceği hızlı kararlar yönetimi bir noktaya kadar düzgün götürebilir. Ama işler büyüdükçe ve yapı karmaşılaştıkça tek kişinin her konuda almaya kalkacağı kararların etkinliğinden söz etmek pek mümkün olmayacaktır.

Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama da, ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Ekonomik değerleri yaratma boyutunda 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” (a.g.e., 36). Şekil-1.’de 13 numaralı bölge ile gösterilen kısımda aile üyesi olma, mülkiyeti elinde bulundurma, yönetimde yer alma ve işletmede çalışma durumlarından dolayı “girişimci” kişi bulunmaktadır. Burada ifade edilen şey girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik bir değer oluşturduğu ve kar ya da zarara katlanan kişi olduğu yönündedir. Üçüncü tanımsa

Kuriloff ve Hemphill tarafından yapılan tanımlamadır. Kuriloff ve Hemphill'e göre girişimci "Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir." (Aktaran: Karpuzoğlu, 2004:37).

1.3.1.2. Varis Statüsü

Varis statüsünde olan kişi, işletmenin idaresini yürüten kişinin yerini alacak ve gelecekte şirketin yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Yeterli bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olan aile üyelerinin varis olarak kabul edilmesi aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir.

1.3.1.3. Akraba Statüsü

Akrabalık statüsü girişimcinin eşi, çocukları, kardeşi, kuzeni, gelini, damadı, annesi, babası kısacası girişimci harici işletmede çalışan, girişimci ile direkt ya da dolaylı olarak akrabalığı bulunan kişilerin sahip olduğu statüdür.

1.3.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendiği Roller

1.3.2.1. Çalışan/İşgören Statüsü

Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan ve işgören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer şirketlerden biraz daha farklı olarak aile şirketlerinde, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri emektar ustabaşlarına, şeflere, postabaşılara vb. daha yüksek gelir ve bazı ek sosyal haklar olarak geri döner (Karpuzoğlu, 2004:65). Aile işletmesi olsun veya olmasın işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi hatta en önemlisi insan kaynağıdır (Özgen vd., 2002:5).

1.3.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

Profesyonel yönetici "yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan bireyler" (Büyükbeşe vd., 2004:309) olarak tanımlanabilir.

Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlı olan profesyonel yöneticiler aile şirketlerinde kararları alan olmaktan ziyade tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülür (Karpuzoğlu, 2004:66).

1.3.2.3. Danışman Statüsü

Hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konularda aile şirketlerinin de danışmanlık hizmetlerinden faydalandığı görülebilmektedir. Ancak bunun oranının çok az olduğu rahatça söylenebilir. Çünkü değişime kapalı yapı sergileyen aile şirketi, kendi avukatını kadrolu olarak çalıştırmak istemekte, mali işler gibi önemli verileri tutan birimi içeride kurmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile benzerlik kurulabilecek bu sistem için kapalılık zihniyetinden uzak olunması danışmanlık hizmetinin etkinliğini arttırıcı nitelikte olacaktır.

Danışmanların belirtilen rolleri icra ederken ailenin ve şirketin kültürüne, aile ve iş ayrımının nasıl yapılabileceğine, bu ayrımın faydalarına ve ne şekilde korunacağına odaklanmaları ve yeni stratejiler geliştirmeleri önemlidir (Karpuzoğlu, 2004:69).

1.3.3. Aile Şirketlerinde Rol Çatışmaları

Aile şirketleri yapısı ile karmaşık olarak nitelendirilebilir. Bu karmaşıklığın en önemli sebebi, organizasyon içerisindeki kişilerin birden fazla görev sorumluluğu almalarından kaynaklanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, iş değerlendirme ve iş analizlerinin yapılmadığı bir işletmede görev dağılımlarının sağlıklı olması beklenemez.

Aile şirketinin bir üyesi girişimcilik özelliği ile patronluk, işleri yönetme durumu ile yöneticilik, mülkiyet hakkı ve aile reisliği gibi birçok role sahip olabilir. Bu durum, kişinin aynı zaman dilimi içerisinde birden fazla role bürünmesinden kaynaklanan “rol çatışması” durumunu yaşamasına sebep olabilir.

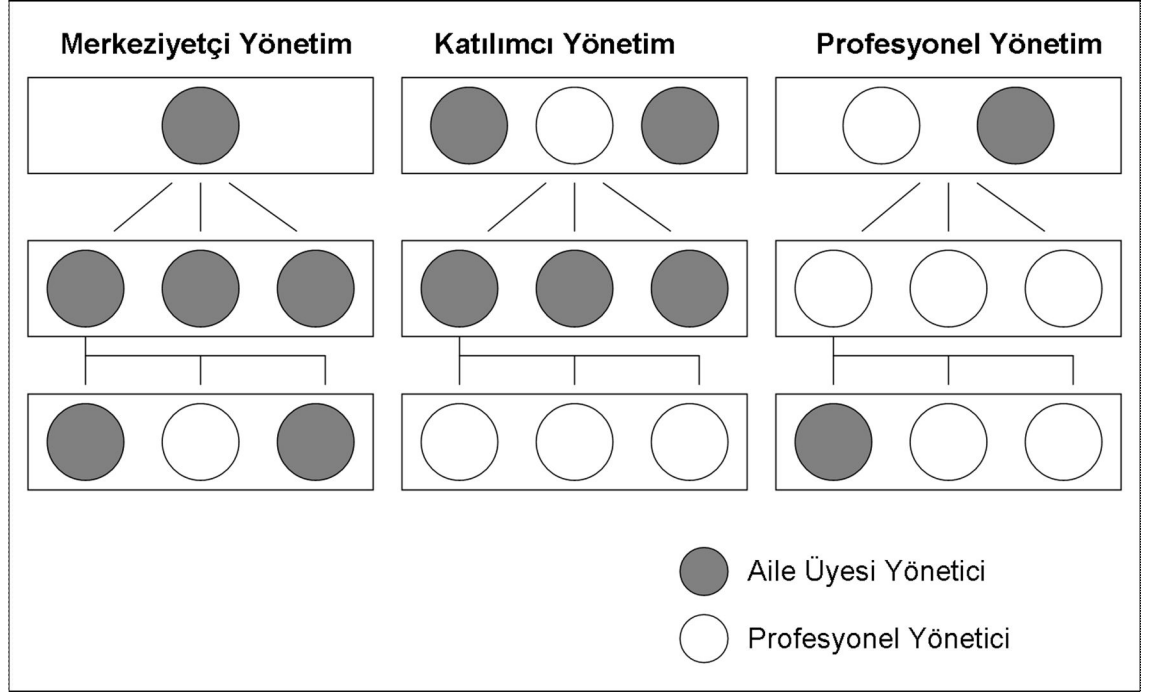
Sosyal sistem ya da örgüt içerisinde gerçekleşen ilişkilerde kişilerin birbirleriyle etkileşim kurabilmeleri için diğerlerinin muhtemel davranışları hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır. Roller, sosyal sistem ya da örgüt içerisinde etkileşim için gereken bu verilerle ilgili tahmin etme fonksiyonunu yerine getirir (Bayat, 2005:4). Rollerin belirsizliği ya da bir kişinin üzerinde birden çok rolün yoğun olarak bulunması halinde işletmelerde ve buna bağlı olarak özel yaşamda sorunlarla karşılaşılabilir. Bu da iş-aile yaşamı etkileşimine sebep olabilmekte, her iki alanda da (iş ve aile) kişinin verimliliğini düşürmektedir.

1.4. Aile Şirketlerinin Yönetim Yapısı ve İşleyişi

Aile şirketlerinin özellikleri hakkında kısa bir bilgi verdikten sonra, bu yapının içini daha net görebilmek için, yönetsel anlamdaki işleyişine yakından bakmak gerekmektedir. Aile şirketini başarı ile yönetebilmek için ilk önce aile şirketinin kendine özgü dinamiklerini anlamak gerekir (Kırım, 2001:14).Yönetimde en çok girişimci kişi veya kişilerin söz sahibi olduğu bu yapıda karmaşık veya karmaşık olmayan bir organizasyon şemasının oluşturulması mümkündür. İşletmenin faaliyet alanını gözetmeksizin, bir aile şirketinde yönetimin başarısını etkileyecek en temel faktör belki de yerinde ve zamanında gerçekleştirilen yetki devridir. Bugün aile şirketlerinde zaman içinde ortaya çıkan sıkıntı, girişimci yöneticinin, işler büyüdükçe bazı görevlerin sorumluluklarını uygun kişilere devretmemesinden kaynaklanmaktadır. Organizasyon şemasının karmaşıklığına direkt bağlı olmaksızın, yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yürütülmemesi sonucu yönetim anlamında çok ciddi sıkıntılar yaşanabilmektedir. Temelinde aile birliğinin yer aldığı yapı, belirli bir sermaye ile işletmeyi kurmakta ve bu işletmenin yönetilmesini sağlamaktadır. Hem aile çıkarlarını hem de işletme çıkarlarını barındıran yapıda, çıkar durumlarına paralel olarak çatışmalar da meydana gelmektedir. Çünkü yapı içerisindeki her şeyin farklı bir anlamı söz konusudur.

Aile üyelerinin aynı işletmede çalışmasına tepki gösterilse de, yıllar boyunca başarılı bir şekilde faaliyetine devam eden işletmeler mevcuttur. Bu işletmelerin ortak özellikleri arasında şunlar sayılmaktadır; paylaşılan değerler, paylaşılan güç, gelenekler, öğrenme ve büyüme isteği, aile ilişkilerini koruma çabası ve faaliyetleri, karşılıklı saygı, birbirini destekleme ve yardımlaşma, kişiler arası sınırların iyi tanımlanması (Hodgetts, Kuratko, 1998:64, Aktaran: Erdil vd. 2004:65). Şekil 2’de aile şirketlerinde oluşan farklı yönetim şekilleri görülmektedir. Merkezî yönetimde, kararların tek bir patrone sonlandırıldığı yönetim anlayışı hakimken diğerlerinde baskınlık derecelerine göre yönetimde karar verme mekanizmaları değişmektedir. Ancak katılımcı yönetim tam anlamıyla ortak bir iradenin varlığını ifade etmemektedir. Profesyonel yönetim şeklinde aile üyesi yöneticiler olsa dahi yetki ve yönetim sınırları diğer yönetim şekillerine göre daha sağlıklı olarak belirlenmiştir.

Şekil 2. Aile Şirketlerinde Yönetim Şekilleri



1.4.1. Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim

Monarşi yönetim tarzı olarak da bilinen ve adından da anlaşılacağı gibi işletme ile ilgili tüm karar ve stratejilerin işletmenin idarecisi olan kişi tarafından belirlendiği bir yönetim şeklidir. İşletme sahibi, çalışanları ile iyi ilişkide bulunmakta ama hemen hemen hiç kimseye söz hakkı tanımamaktadır (Bozkurt, 2005:14).

Burada altı çizilmesi gereken husus, nihai kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, işletmedeki yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu gerçeğidir (Karpuzoğlu, 2004:28).

Bu tip bir aile şirketi yöneticisi, kendi işinin çok özellikli olduğunu, bu yüzden o işe has bir yönetim anlayışı, göstergeler ve denetimler geliştirdiğini, bunların zaman içinde olgunlaşarak bugünkü halini aldığını, dolayısıyla birtakım evrensel gösterge ve kontrollerinin kendi geliştirdiklerinin yerini alamayacağını iddia etmektedir. Aslında bu yaklaşım bir açıdan ve bir yere kadar doğrudur. Ancak bu düşünce içerisine saplanmak, günümüzde hızlı şekilde gerçekleşen değişim fırtınası içerisindeki esnekliğe bazı açılardan engel teşkil edebilmektedir. Her ne kadar özellikli olursa olsun işlerin büyük

bir bölümü mutlaka belli disiplinler içerisinde genel kabul görmüş matematiksel endekslere dayandırılarak yürütülmelidir.

Paternalist özelliklere sahip bir lidere, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşırken, bu türdeki liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendine daha çok sadık olarak değerlendirdikleri, çalışanlara daha ayrıcalıklı davranacakları düşünülmektedir (Erben, 2004:351).

Buradaki en büyük takılma noktası girişimci yöneticinin geçmiş alışkanlıklarından ve sabit fikirliliğinden kurtulamaması durumudur. İşleri ve yetkileri devrettiğinde, başkalarının, işleri layıkıyla yapamayacağı ve kendi kontrolünden uzaklaşacağı hissine kapılmaktadır. Yani anahtar sorunlar güvensizlik, kontrol hakimiyeti, her işi iyi bilme sanısı olarak ifade edilebilir.

1.4.2. Katılımcı (Partispeyt) Yönetim

Oligarşik yönetim biçimi de denilen bu yönetimde hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer almaları (yani aile üyelerinin yetersiz kaldıkları görevleri uzmanların icra etmeleri) şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar (Karpuzoğlu, 2004:30).

Her ne kadar katılımcı yönetim biçimi bize kurumsal bir ortamın varlığını sezdirse de aslında çoğu zaman bu durum böyle değildir. Çünkü katılımcı yönetim sadece belli derecede yetki devrine imkan tanımış olmakta ve çoğu zaman son söz girişimci/yönetici patrona ait olmaktadır.

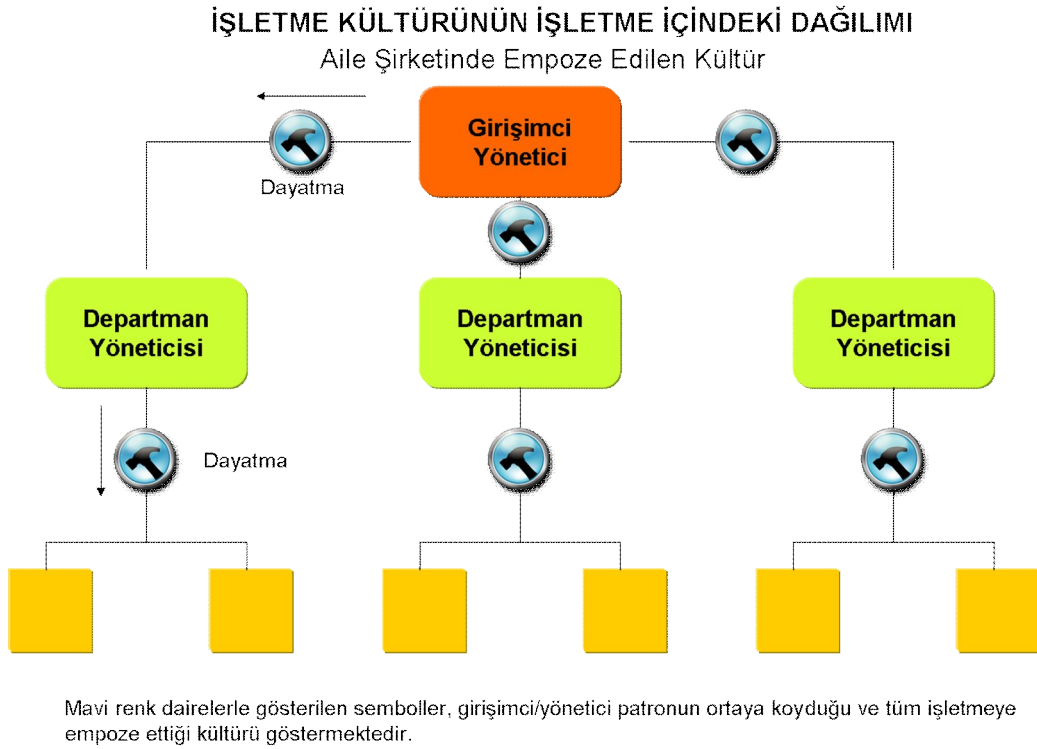
1.4.3. Profesyonel (Aristokratik) Yönetim

Bu yönetim şekli, işletme sahipleri ve diğer aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. Aile yöneticileri şirket için önemli olan bütün pozisyonlara profesyonelleri yerleştirmektedir.

Profesyonel yönetimde, aile bireyleri işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından, yöneticiliği meslek edinen kişiler ise, işletmenin yönetilmesinden sorumludurlar. Bir başka deyişle, şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut

durumlarının saptanması ve uluslararası arenadaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin tamamını ilgilendiren konularla ilgilenirler. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler (Karpuzoğlu, 2004:30).

Şekil 3. Aile Şirketinde Yönetici Eksenli Kültür



1.5. Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Sorunlar

Ekonomik gelişme sürecinin ilk safhasında bulunan ve yeterli eğitilmiş işgücüne sahip olmayan toplumlarda, ekonomik açıdan güçlü ve eğitilmiş aile bireyleri tarafından kurulan ve özellikle küçük ve basit aile işletmelerinde ailesel yönetim düşük maliyetli ve etkili olmuştur. Ancak hiçbir işletme başladığı şekilde hayatını devam ettirmek veya küçük kalmak amaçlı kurulmamıştır. Zaman içerisinde, eğer başarı varsa daha fazla yatırım ve daha fazla iş ortaya çıkacaktır. Bu da işlerin daha çok dallanıp budaklanmasına, daha fazla yönetsel etkinliğe kısacası birçok ihtiyaca aynı anda cevap verebilme durumuna gelmek anlamını taşımaktadır. Aile işletmesinin kuruluş günleri için tek kişi yönetimi iyi sonuçlar verebilirken işler büyüdükçe bu etkinlikten söz etmek

oldukça zordur. Ancak bir aile işletmesinde sorunları meydana getiren başka problemler de söz konusudur. Bunlardan bazılarını şu şekilde tanımlayabiliriz:

Aile işletmeleri gerek doğuştan gerekse büyüme aşamalarında bazı sorunlara sahiptir. Bir aile işletmesinin doğuştan bazı sorunlara sahip olması, o işletmenin yapısal bazı sorunlarla hayatına başladığını gösterebilir. Bu yapısal sorunlar, işletmenin faaliyete başlamasının ardından yönetsel sorunları ve zaman içerisinde bilgi eksikliğinden kaynaklanan bilgi yönetimi sorunlarını beraberinde getirir.

Yönetimin fonksiyonları açısından bakıldığında planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının aile işletmelerinin büyüme aşamalarında ne gibi sorunlarla yüz yüze geldiğini de incelemek gerekir. Çünkü örgütler ve örgütleri oluşturan bireyler, yönetimin temel unsurunu oluştururlar. Örgütlenmiş her çeşit çaba için yönetimin gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Yönetim, örgüt çalışmalarının düzenli ve bilinçli bir biçimde yürütülmesinde ve bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasında önemli bir rol oynar.

1.5.1. Yapısal Sorunlar

Aile şirketleri şeklindeki KOBİ'lerin çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli sebepleri bilgi ve tecrübe gerektiren işlerin çoğunun dar bir kadro tarafından yürütülmeye çalışılması, yaşanan iç çatışmalar, işletme yönetiminin kime devredileceğinin bilinmemesi ve zamanla aile çıkarlarının işletme çıkarlarının önünde yer alması şeklinde sıralanabilmektedir (İlter, 2001, Aktaran: Soyuer, 2004:111). Bunun yanında KOBİ'lerde "girişimci doğrudan faaliyetlere katılmakta, çoğu zaman hem işinin başında işgörenlerle birlikte üretimde bulunma, hem hammadde alımı ve pazarla ilgilenmekte hem de banka, vergi, sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır (Özgener, 2003:139).

Aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli problemlerden bir tanesi, yönetime gelecek olan kişilerin belirlenmesi olmakla birlikte yönetim kariyer planları çoğunlukla ihmal edilmektedir. Bu ihmalin nedenleri arasında aşağıdaki faktörler bulunmaktadır (Hodgetts, Kuratko, 1998:66-67 Aktaran: Erdil vd. 2004:68):

- Şirket sahibi yöneticiler çok çalışmakta, yaptıkları planlamalarda kendilerinin de dahil olduğu düzenlemeler yapmaktadırlar.

- Şirket sahibi yöneticiler, kendilerinden sonra yerlerine geçecek olan akraba statüsündeki kişilere güvenmemektedirler.
- Şirket sahibi yöneticiler ailenin sahip olduğu bakış açısına ilgi duymamaktadırlar.

Yapısal sorunlar olarak sayılabilecek diğer sorunlar ise şu şekilde sıralanabilir (Soyuer, 2004:112):

- Bilimsel yöntemlerden çok geleneksel yöntemlerin uygulanması sonucu yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler,
- Aile bireylerinin otoriter yönetim tarzı nedeniyle yenilikçi ve yaratıcı yeni fikirlerin geliştirilememesi,
- Gerekli fizibilite analizlerinin yapılamaması sonucu yatırım kararları ve büyüme politikalarında yapılan hataların sebep olduğu sermaye yetersizlikleri,
- Daha çok kısa dönem yönelimli politikaların izlenmesi nedeniyle sağlıklı stratejilerin geliştirilememesi,
- Yönetici ve çalışanların istihdamında işin gerektirdiği yetenek ve tecrübelere bakılmaksızın, aileden ya da yakın çevreden bireylerin işe alınması
- Profesyonellerin istihdam edilmemesi ve modern yönetim yaklaşımlarının uygulanamaması sonucu kurumsallaşamama,
- Yönetimin ve karar süreçlerinin merkezileşmesi sonucu işletme içinde etkin bir raporlama ve bilgi akış sisteminin kurulamaması
- İşletmenin sahibi ve aynı zamanda üst düzey yöneticisi olan aile bireyleri arasında yaşanan aile içi çatışmalardan kaynaklanan yönetim problemleri,
- Ailenin işletmedeki çoğunluk hisselerini kaybetmeden büyümenin temel amaç olması nedeniyle dış mali kaynakların temininde ve ortak bulmada karşılaşılan güçlükler,
- Genellikle ailenin ihtiyaçlarının şirket kaynaklarıyla karşılanması eğiliminin yüksek olması sonucu, aile amaçlarıyla işletme amaçlarının çatışması

- Stratejik hedeflerin belirlenmemesi ve işin ikinci ve üçüncü kuşaklara devredilmesine ilişkin planların yapılmaması nedeniyle işletmeyi kuran birinci kuşak aile bireylerinin işi zamanında terk edememesi şeklinde sıralanabilir.

Bu sorunlara baktığımızda, aile işletmelerinde ortaya çıkan yapısal sorunların büyük kısmının, uzun vadeli stratejik düşünsel yeteneğe sahip olmayan aile yönetiminden kaynaklandığını görebiliriz.

1.5.2. Yönetimsel Sorunlar

Birinci kuşak tarafından kurulan aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu birinci kuşak aile bireylerinin şirket yönetiminden bir şekilde çekilmesi sonucu parçalanmakta, satılmakta ya da kapanmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasının önemli nedenlerinden birisi işletme kaynaklarının etkin yönetilememesidir.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin hemen hemen tamamında, işletme sahibi olan aile bireylerinin girişimciliğin ötesinde yönetim fonksiyonlarını da üstlenmesi bu tip işletmelerde kaynakların etkin yönetilememesinin en önemli nedenidir.

Aile işletmelerinde karşılaşılan bazı yönetimsel sorunlar (Soyuer, 2004:114):

- Genel olarak KOBİ'lerde yönetici ve çalışanların eğitim düzeyinin düşük olması sonucu yeni gelişmelerin takip edilememesi yönetim sürecini ve verimliliği olumsuz etkilemektedir.
- Hızlı büyümek adına stratejik hedefler belirlemeden, sermayenin ana faaliyete değil de başka yatırımlara aktarılması sonucu etkinlik düşmektedir.
- Bilgi, önemli bir üretim girdisi olarak değerlendirilmemektedir.
- İşletme sahiplerinin genellikle tüm yönetim işlevlerini üstlenmesi ve yüksek ücret vermekten kaçınması nedeniyle, nitelikli insan kaynağı istihdamının sağlanamamasından kaynaklanan yönetim ve verimlilik problemleri ortaya çıkmaktadır.
- İşletme sahiplerinin genellikle ana faaliyet konusu oluşturan mal veya hizmet üretimi konusunda işin başlangıcından gelen bir teknik beceri ve tecrübeye sahip olmasına karşın profesyonel yönetim, finansman, pazarlama ve üretim teknikleri

konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması işletmelerin sağlıklı büyümesini engellemektedir.

- İşletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilememesi, uzmanlaşmayı ve kurumsallaşmayı ve buna bağlı olarak büyümeyi ve sürekliliği engellemekte, zamanında verilmesi gereken stratejik kararların gecikmesi, işletmeleri kapanma veya el değiştirme durumuna getirmektedir.
- Stratejik politikalar üretmemeleri nedeniyle araştırma-geliştirmeye kaynak ayrılmamakta, bunun sonucu ortaya çıkan teknoloji, kalite, standardizasyon ve maliyet problemleri nedeniyle uluslar arası rekabete açılmada güçlüklerle karşılaşmaktadır.

1.5.3. Bilgi Yönetimi Sorunları

Küreselleşme sürecinin hız kazanması ve işletmelerde birim zamanda işlenmesi gereken bilgi miktarının artmasıyla günümüzde, ölçeği ne olursa olsun, bütün işletmeleri aynı derecede ilgilendiren köklü bir dönüşüm ve değişim süreci yaşanmakta ve modern işletmeler klasik örgüt ve yönetim yaklaşımlarının ötesinde yeni oluşumlar içerisinde sürekli gelişme göstermektedir.

Bugünün yöneticilerinin, işletme yönetimi alanında sadece planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi yetersiz kalmakta, aynı zamanda işletmede bilgi akışını düzenleyen ve yönlendiren çeşitli araçlarla donanmaları gerekmektedir. Bu çerçevede günümüzde, karar alma sürecini hızlandıran gerekli, yeterli, doğru, zamanında ve yönlendirici bilgi üretimi ve işletmede etkin bilgi akışının ve bilginin kullanımının sağlanması önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi, küreselleşme sonucunda daha nitelikli ve kullanılabilir bilgiye ihtiyaç duyulması, bunun karşılığında enformasyon yönetiminin şirketlere katma değer sağladığının anlaşılması sonucu ortaya çıkmıştır (Çapar:2008). Bunun sonucunda bilgiyi etkin bir şekilde elde edebilmek için çeşitli düzenler oluşturulmuştur.

KOBİ niteliğinde olan aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarını yürüten işletme sahiplerinin veya onların atadığı yöneticilerin stratejik, taktik ve operasyonel seviyede verilecek kararlarda kullanılmak üzere işletmenin dış ve iç çevresinden verilerinin

toplanması, analizi ve değerlendirilmesinde yeterli mesleki ve teknik bilgiye sahip olmamaları ve bu işlevleri yerine getirecek yeterlilikte insan kaynağı istihdamı konusunda isteksiz davranmaları değişim önündeki en önemli engeldir.

1.5.4. Büyüme Sürecinde Ortaya Çıkan Sorunlar

1.5.4.1. Planlama Sorunları

Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapılırken büyük ölçekli aile işletmelerinde stratejik planlar önem kazanmaktadır (Müftüoğlu, 1989, Aktaran: Akgemci, 2004:515). Aile işletmelerinde tepe yönetimin işletme sahibi tarafından stratejik kararlar alabilme konusunda yetkilerle donatılmaması, tepe yönetimin gerekli kararları alabilmesini güçleştirecektir.

Aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyiyle planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olan aile işletmelerinde ise fırsat odaklı taktik yapıların olduğu söylenebilir. Stratejik planlama, sektör bazında makro değişkenler dikkate alınarak yapıldığından piyasada oluşan makro değişimlerden kolay etkilenemeyebilecektir. Bu bağlamda stratejik planlamada karar kurgularının sağladığı yararlar, aile işletmeleri için yaşamsal bir öneme sahiptir. Taktik planlama ve karar odaklı işletmeler için aynı durum söz konusu değildir. Taktik odaklı yapılanmalar mikro değişimlerden stratejik odaklı yapılanmalara oranla daha çok etkilenirler.

1.5.4.2. Aile İşletmelerinde Örgütlenme Sorunları

Aile işletmelerinde işletme sahibi, tüm yetkileri kendinde topladığından dolayı işletmede tam bir otoriteye sahiptir. Bu nedenle aile işletmelerinde iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmamıştır. Örgüt şemaları ve el kitaplarının olmayışı da görevlerde belirsizliğin göstergesidir (Müftüoğlu, 1989, Aktaran: Akgemci 2004:516). Örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken iş tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, denetim alanı ve yetki devri vb. konular netlik kazanmalıdır. Kurumsallaşma düzeyleri düşük olan aile işletmelerinin örgütlenme fonksiyonu açısından yukarıda bahsedilen konuları netlik kazanmamış, sınırları belli olmayan ve birbirine geçmiş olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Aile işletmelerinin çoğunda rastlanılan babaerkin yapı, kararların aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği vb. unsurlar, aile işletmelerinin kurumsallaşma yolunda önündeki engeller olarak görülebilir (Ulukan, 1999, Aktaran: Akgemci, 2004:516).

1.5.4.3. Aile İşletmelerinde Yönelme Sorunları

Planlama ve örgütlenme aşamaları ile oluşturulan düzenin işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, bir başka anlatımla işletmenin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu harekete geçirme işlemi, yönelme fonksiyonunun yerine getirilmesiyle oluşmaktadır.

Aile işletmelerinde çalışanlar arasında büyümeye yönelik söylentiler, önemli yapısal sorunlardan biridir. Yetersiz ve verimsiz iletişimin bulunduğu bu tür ortamlarda gerçek dışı haberlerin yaygın olması kaçınılmazdır. Böyle bir durum çalışanların moral motivasyonu açısından olumsuz sonuçlara neden olabileceğinden işletmede büyümeye yönelik alınacak kararlarda üst yönetimin çalışanlarla diyaloga girerek gelecekte neler olabileceği yönünde bilgilendirilmeleri çalışanlar üzerinde psikolojik açıdan olumlu etkiler yaratabilecektir.

Aile işletmelerinde çalışanların eğitim ve gelişimlerine yeterince önem verilmemektedir. Burada işletmenin stratejik olarak geleceğe yatırım yapması gereği olan çalışanların eğitimi göz ardı edilerek maliyet hesaplamalarına gidilebilmektedir. Yeterli ve gerekli eğitim almayan çalışanlar, eski bilgi ve anlayışlarını devam ettirdikleri sürece değişim hızına ayak uydurmakta zorlanabileceklerdir. Entropiyi negatif entropiye dönüştürmenin yolu, işletmeleri açık sistemler olarak tasarlayarak yönetim ve çalışanların içsel ve dışsal çevreyle etkileşimini sağlamak, eğitimi bir araç olarak kullanıp değişimi yönlendirmek ve sürekli gelişim durumuna getirmektir.

1.5.4.4 Aile İşletmelerinde Koordinasyon Sorunları

Koordinasyon bireylerin çabalarını birleştirmeyi, zamanı ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için birbirlerini tamamlamayı sağlamak, bireyler arasındaki görüş farklılıklarını gidermek ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanması işlevini yerine getirmektedir. Planlama, örgütlenme, yönelme ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi

ancak bu fonksiyonla sağlanabileceği düşünülürse bu yönetsel fonksiyonun ilk ve temel şartı, sayılan bu işlevlerin ayrı ayrı ve optimal bir biçimde yerine getirilmesi olmaktadır.

İşletmede gelecek dönemlerdeki yöneticinin belirsizliği, aile bireyleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir uyuşmazlıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin bir biçimde yerine getirememeleri, işletmedeki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin işletmeye alınmaları ve kritik pozisyonlara getirilmeleri, boşanma, kavga vb. aile içi çatışmaların işletmenin faaliyetlerine yansımaları, profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasında bir rekabetin varlığı, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, personel alımında duygusal kimi davranışlar nedeniyle nitelikten çok işletme sahip/girişimciye yakınlığın dikkate alınması vb. çatışma nedenleri, yöneticilerle çalışanlar arasında etkin ve verimli koordinasyonun kurulmasıyla minimum seviyede tutulacaktır (Tekaslan, 2000, Aktaran: Akgemci, 2004:517).

1.5.4.5. Aile İşletmelerinde Kontrol Sorunları

Kontrol fonksiyonu, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, elde edilen sonuçların saptanması ve bu iki verinin karşılaştırılması suretiyle aralarında var ise fark ya da sapmaların tespiti ve düzeltici önlemlerin alınması biçiminde işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kontrol fonksiyonu planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyondan oluşan diğer yönetsel işlevlerin neyi, nasıl ve hangi oranda başardığını araştırır ve saptar.

Kontrolün etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde denetim alanları üzerinde durulmalıdır. Denetim alanlarından birincisi, ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşabilmiş aile işletmelerinde ürün ya da hizmet üretimine başlamadan önce üretim kaynaklarının oran ve kalite açısından belirlenene standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride oluşabilecek yanlışlar için önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ise ikinci denetim alanını oluşturur. Diğer bir anlatımla üretimin gerçekleşmesi anında kritik aşamalarda denetimin yapılmasıdır. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri uzman ya da müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır. Kontrol fonksiyonunun ana teması, işletmedeki faaliyet sonuçlarıyla planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığıyla ilgilidir.

1.6. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

1.6.1. Aile Şirketlerinin Avantajları (Güçlü Yanları)

Aile şirketi, hem kuruluşta hem gelişiminde hem de mülkiyet ediniminde ama özellikle rekabet ortamında çok güçlü avantajlara sahiptir.

1. Sermaye Yapısı ve Finansman: Bu konu özellikle sermayenin kıt olduğu az gelişmiş olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu bu ülkelerde işletmeler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinde ise, bu durum daha az öneme sahiptir. Hem kuruluş dönemlerinde hem de daha sonraki dönemlerde sermaye ihtiyaçları, büyük ölçüde aile fonlarından sağlanmaktadır (Aydın, 1985:85-87, Aktaran: Papatya ve Hamşioğlu, 2004:266). Aile şirketlerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümlene yoluna gitmektedirler. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümleneleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca şirket finansman açısından zor duruma düştüğünde, ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir.

Hissedarların olası likidite ihtiyaçlarının karşılanmasında alternatif araçlar geliştirilmesi, düzenli ödeme yaparak gerçek dışı beklentiler oluşturulmaması, nakit akışının düzenli olması ve yatırımların dikkate alınması sağlanmalıdır.

2. Karar Alma: Sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararları hızla ve kurumsal şirketlere göre daha kısa zamanda alabilirler.

Kurumsallaşmanın önündeki engelleri azaltmak isteyen aile şirketleri, aile üyelerine firmanın geleceği ile ilgili karar verme konularında eğitim vermelidir.

3. Ekip Ruhu/Sinerji: Aile şirketlerinde yüksek sinerjiyle çalışan takımların ve istişare gruplarının oluşturulabilmesinin ön şartı, sadece farklı uzman kişileri bir araya getirmek değil, farklı kişilik motiflerine ait uzman kişilerden heterojen bir ekip kurabilmektedir (Uzunoğlu vd., 2004:126). Birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden en üst düzeyde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar (çoğunlukla aile üyelerinden olduğundan) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerinin eksik yönlerini kapatır ve yapılması gerekenleri fiili olarak kısa zamanda yaparlar.

4. Güçlü Aile Bağları: Aile bağlarının güçlü olması, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenmesi duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplenme duygusu içerisinde pazar payı artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposu tutturulur. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmalarını yerine, aile şirketine çalışmayı tercih etmelerini sağlar.

5. Bilgi Birikimi ve İşe Uyum: Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişimlere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır. Aile şirketlerinde, işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkanı sağlanması nedeniyle, aile fertleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olur. Bu sebeple, öteki işletmelere kıyasla işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.

6. Kurum Kültürü: Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur.

Bir örgütün tüm bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünü olan kültürünün belli bir derinliğe ulaşması zaman alır. Kurum kültürü, sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir.

7. Esneklik Kabiliyeti: Aile şirketleri çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptirler. Sabah 9 akşam 6 mantığıyla hareket eden şirketlere karşılık, aile

şirketlerinde mesai saati ve tatil günü gözetilmez; özellikle girişimci işiyle yatar, işiyle kalkar. Bu nedenle aile şirketlerinin müşteriye verdiği hizmet, aksamadan devam eder. Böylece, ağır çalışma temposunun yol açtığı zaman kaybı bir şekilde telafi edilir. Bu özellikleri ise aile şirketlerine rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.

8. Çok Çalışma Alışkanlığı: Kuruluş zamanında aile bireyleri işlerine büyük bir oranda yoğunlaşırlar, onunla yatıp onunla kalkarlar, çalışma ve çabalarının bir ölçüsü yoktur. Adeta işlerine kendilerini adarlar. Böyle bir iş anlayışında da başarı kaçınılmaz olur. Önemli olan bu çalışkanlığın aile işletmesinde sürdürülebilir olmasıdır (Fındıkçı, 2007:76).

Avantajların sürekliliğini sağlamak ve kurumun gelişmesi, büyümesini gerçekleştirmek için “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesi ve yerleşmesi gerekir. Çünkü işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi gözeten çalışanlar çoğaldıkça kurumun başarısı da artacaktır. Eğer aile şirketi sahipleri olumsuz anlamda ciddi bir çaba göstermemiş iseler kurumda biz bilincinin yerleşmesi ve gelişmesi, herhangi bir kuruma göre daha kolaydır. Aile birliği ve bilincinin kurumda çalışanlarla paylaşılması ve kişilerin de bu birliği hissetmelerinin sağlanması gerekli ve önemlidir (Fındıkçı, 2007:76).

1.6.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları (Zayıf Yanları)

1. Finansman Yetersizliği: Ailenin menkul, gayri menkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, şirketin büyümemesi veya büyüme hızında yavaşlama ihtimali söz konusu olabilir.

2. Yanlış İstihdam Politikası: Aile şirketlerinde istihdamın, iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki seviyesine veya girişimciye olan yakınlığına göre yapılması yaygın bir uygulamadır. Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağıının ön plana çıkararak, “işe göre adam” değil “adama göre iş” ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir. Dolayısıyla adam kayırmanın yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşma, sıkça rastlanan bir durumdur. Bunun bir sonucu olarak, aile dışından olan yetenekli profesyoneller, aile şirketlerindeki yükselme imkanlarının sınırlı

olduğunu düşünerek, görev almak istemezler; görev alanlar ise, genellikle veya uygun bir fırsat yakaladıklarında başka kuruma geçmenin yollarını arar.

3. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği: İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir.

4. Yönetim Tarzı: Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) olmaları, isabetsiz kararların alınmasına, ayrıca karar sürecine katılmayan çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır. Böyle bir yönetim tarzının sonuçlarının aile üyeleri açısından yansımaları, bir sonraki neslin gelişmesinin yavaş olacağı sonucunu doğuracaktır.

Buna paralel olarak aile işletmelerinin bu yaklaşımı neticesinde en büyük sorunlarından biri kurumsallaşamama olmaktadır (Özkaya, 2006:110).

5. Eğitim Politikası: Ailede eğitimden ziyade iş hayatına önem veriliyorsa, şirkette çalışan aile bireylerinin eğitim seviyesi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmeleri ve zamanla şirketin amaçlarından uzaklaşılması sonucunu doğurmaktadır, bir başka ifadeyle yoğun rekabetin yaşandığı pazarda başarısızlığa sebep olabilmektedir.

6. Aile Kültürü: Pek çok aile şirketi hissedarlarında var olan aile kültürü, değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve değişime direnç gösterme eğilimindedirler. Bunun bir yansıması olarak, şirketin sahipleri günün kurtarılmasını, geleceğin büyük ödüllere tercih edebilirler.

7. Çıkar Çatışmaları: Şirket ve aile ilişkileri açısından kurumsal bir yapıya sahip olmayan veya bu süreci başlatıp henüz tamamlayamayan işletmelerde bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki sorunlu ilişkiler ile varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışması ve rekabet, işletme yönetimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması veya aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi, çatışmaların çoğalması, aile fertlerinde iş memnuniyetsizliğine yol açabilir. Bunun sonucu olarak da, moralsizlik ve motivasyon

eksikliğiyle birlikte, belirsizlik durumu ortaya çıkabilir. Şirket ortağı olan aile üyeleri arasında dağıtılması ve şirketin başarılı bir şekilde yönetilmesi konusunda, özellikle gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler yaşanabilir.

8. Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi: Yazılı belgeler, istatistiki veriler ve analizler yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme eğilimi yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir olduğu düşünülen kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur.

Şirketin sürekliliğinin sağlanması için bilginin, belirlenen amaçlar doğrultusunda, işletmenin bir sonraki çalışan kuşak tarafından kullanılabilmesine imkan tanımacak şekilde bir arada tutulması ve güncellenmesi gerekmektedir.

Birbirini takip eden kuşaklar arasında sağlıklı bir bilgi transferi gerçekleştirilemediği takdirde yeni kuşak kendi bilgi tabanını kendisi yaratmak zorunda kalmakta, dolayısıyla pek çok şeye sıfırdan başlama durumunda olmaktadır (Markus 2001, Aktaran: Kalkan 2004: 129).

9. Girişimcinin Tecrübesi: Aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biri, hatta birincisi, girişimcinin sahip olduğu tecrübesidir. Girişimci, piyasanın tüm gelişmelerini, başarılı olduğu ilk iş sahasının penceresinden değerlendirir; karşısına çıkan sorunları geçmişteki başarı kriterleriyle halletmeye çalışır. Halbuki, geçmişin şart ve tecrübeleri gelecek için her zaman sağlıklı bir ölçü olmayabilir. Çünkü bu sorunlar geçmiştekilerden farklıdır. Kısaca girişimci, tecrübesinin tesirinde kalır, fikir geliştiremez. Oysa girişimci, kendisini ve tecrübesini yenileyebildiği ölçüde başarısını sürdürebilir.

10. Devir Planının Olmaması: Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamamasının nedenleri arasında, işin geleceğinin olmaması, planlama eksikliği, patronun işi devretmedeki isteksizliği ve varisin işi devralmaktaki isteksizliği gibi nedenler yaygın olarak dile getirilmektedir (Erdoğan, 2004:203). Devir planlamasına yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile üyesinin ölümü veya çalışmayacak derecede fiziki veya ruhi bir rahatsızlık yaşaması durumunda, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle, diğer aile üyeleri arasındaki rekabet işletme hayatını tehlikeye düşürebilir. Yeni liderinin seçilmesinin uzun zaman

alması durumunda, ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin yanı sıra, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca lider seçilen kişinin görev ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda şirketin zaman ve para maliyetinin artması da söz konusu olacaktır.

11. Hissedarların Şirket Karar Mekanizmasında Yer Alma Arzusu: Hisseleri ne kadar az olursa olsun, hissedarlar eşit payda ortak gibi değerlendirilmek ister. Ortakların geçim derdi ortadan kalktığı ve maddi tatmin gerçekleştiğinde, manevi tatmin ihtiyacı ve kişilik sorunları ön plana çıkar. Başarısız olan geçmişlerinden kaçabilmek için, kararlara daha az katılan küçük ortaklar, şirket başarılı olunca seslerini yükseltmeye başlar. Halbuki aile şirketlerinde kararın hızlı verilebilmesi önemlidir. Ancak ortakların vizyonları farklılaşıp çekişmeler başladığında, şirketin çabuk karar alması da güçleşir.

Yukarıda belirtilen tüm dezavantajlara bakıldığında aslında en büyük dezavantajın kurumsallaşamama olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsallaşmanın temelinde “ben” anlayışından uzak durma söz konusudur. Avantajların sürekliliği açısından “biz” anlayışı geliştirildiğinde, kurumsallaşma için gerekli olan temel de sağlanacaktır.

Aile işletmeleri üstünlüklerini sürdürmek ve zayıflıkları üstünlüğe dönüştürmek için aile içinde hesap verebilirlik, açıklık, şeffaflık, tutarlılık, katılımcılık, etkinlik, toplumsal sorumluluk gibi ilkeler uygulanmalıdır (Sancak, 2002:117).

Bu bölümde aile şirketi kavramı ve onu oluşturan unsurlar açıklanmaya çalışılmış ve günümüz dünyasında aile şirketlerinin ne tür sorunları olduğu ve nasıl ayakta kalabileceği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Türkiye ve Dünya ekonomisinin temel taşlarını oluşturan KOBİ’lerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketi olmasının en büyük dezavantajı, belli bir sisteme dayanan yönetim anlayışını benimseyememekten kaynaklı sürekliliklerini yitirme ve piyasayı terk etme durumuyla karşı karşıya kalmalarıdır.

Birinci nesil aile şirketlerinin ikinci nesle çok zor geçtiği, üçüncü nesle hemen hemen hiç geçemediği yapının sağlıklı ilerleyişini sağlamak için yönetim zihniyetlerinin değiştirilmesi ve işletmenin yapısına uygun bir prosedürle kurumsallaşması sağlanmalıdır. Artık küresel rekabetlerin söz konusu olduğu piyasada ayakta kalabilmek için değişimi görmek ve değişim karşısında esnek duruşlar sergileyebilmek

gerekmektedir. Son sözün tek kişi tarafından söylendiği, tüm süreçlerde bir kişinin karar vermeye çalıştığı bir işletmede işin sağlıklı büyümesi ve gelecek dönemlere aktarılabilmesi mümkün değildir.

BÖLÜM 2: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

1960'lı yılların sonlarından itibaren başlayan ekonomik verilerdeki bozulmalar, özellikle endüstrileşmiş ülkelerde gözlemlenen enerji fiyatlarındaki artış, buna bağlı olarak üretimdeki girdi maliyetlerinin yükselmesi ve ortaya çıkan talep hacmindeki daralma, arza ve büyük ölçekli firmalara dayalı istikrar modelinin piyasadan silinmesine; esneklik, çeşitlilik ve geçicilikle rekabet savaşında ayakta kalan küçük ve orta ölçekli firmaların ise güçlenmesine ve tüm piyasalarda yayılmasına neden olmuştur.

Uzun süre devam eden krizlerin bir sonucu olarak çok sayıda büyük firmanın çökmesine rağmen, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, merkezden uzaklaşma, esneklik eğilimi, manevra ve değişme kabiliyeti konusundaki olumlu yanları, piyasa ekonomisindeki krizlerin çözüm noktasında, bu işletmelere ilgiyi arttırmıştır. Bunun yanında KOBİ'ler, ekonomik yapıdaki temel değişmelerin veya teknolojik yeniden yapılanmaların yarattığı etkiler sonucunda, büyük işletmelerden daha fazla ve net yeni iş imkanları yaratarak önemlerini giderek daha da arttırmaktadır. AB ülkelerinde ve ABD'de yapılan pek çok araştırma, KOBİ'lerin ekonomik iyileşmeye daha erken cevap verir nitelikte, kendilerini değişen iş şartlarına hızla uydurarak, kapasitelerini daha etkin bir seviyede devam ettirdiklerini göstermektedir.

Globalleşme bazen global boyutta tek tiplere geçiş, bazen de genelleşen bilgi iletişim sistemleri sayesinde, mesafelerin ve zaman farkının ortadan kalkışı dolayısıyla, insanların birbirlerine eş zamanlı olarak yaklaşması olarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Sınırların ortadan kalkışı, ulus devlet anlayışının önemini yitirmesi ve evrensel değer ve davranış kalıplarının oluşumu da globalleşme olayını somutlaştıran gelişmelerdir (Bayer, 2005:128).

Dünya ekonomisindeki bu değişim neticesinde ortaya çıkan küresel rekabetin bir gereği olarak işletmeler yerellik düzeyinden uluslararası düzeye çıkmalıdır. Bunu sağlamak için öncelikle işletmeler kurumsallaşmaya adım atmalı ve kurum kültürünü yerleştirmelidirler. Tüm dünya üzerinde ve özellikle Türkiye'de aile işletmelerinin oranının ve dolayısıyla ekonomiye sağladığı katkının çok büyük olduğunu düşünürsek, aile işletmeleri için kurumsallaşmanın ne kadar önemli olduğunu anlayabiliriz.

Aile şirketlerinin gelişimleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan birtakım hususlar mevcuttur. Şirketin finansman açısından zor bir döneme girmesi durumunda ortakların gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilmeleri; kararların daha kısa zamanda alınabilmesi; ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilmesi olumlu hususlara birkaç örnektir. Olumsuz unsurlar arasında ise, ailenin menkul ve gayrimenkullerinin fazla olmaması ya da borçlanmaya olumlu bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlaması, yetenekli profesyonellerin yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka bir kuruma geçmek için uygun fırsat yakalamaya çalışmaları yer alır (Karpuzoğlu, 2004:42).

2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramına açıklık getirmeden önce kurumun ne olduğu ve ne tür özellikler taşıdığını bilmek gerekir. Kurum sözcüğü ülkemizde genel anlamda ve organizasyonları da kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Oysa kurumlar ile organizasyonlar arasında önemli farklar vardır. Kurum:

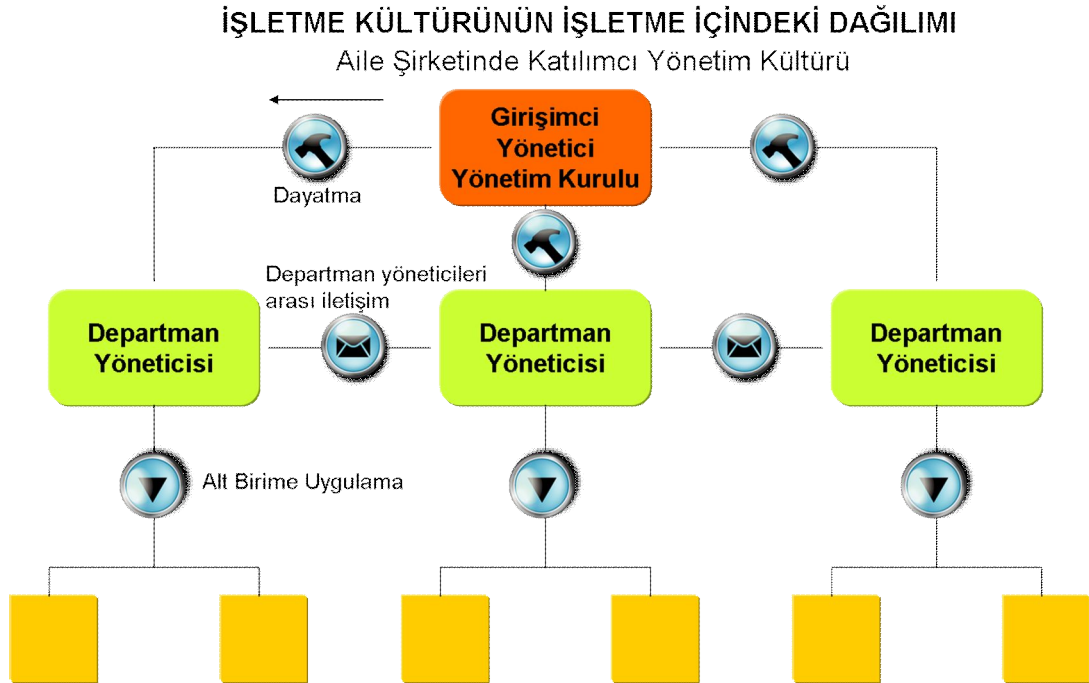
- Organize olmuş, yerleşmiş bir prosedür
- Sosyal bir düzen
- Sıra ile standardize edilmiş işlemler topluluğu
- Sosyal yapıları rutin programlar ve kurallar dizisi
- Sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan
- Herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan
- Biyolojik olarak hiçbir zaman sonlanmayan
- Grup ideallerini temsil eden
- Sürekli kontrol edilen
- Bir sistem

şeklinde tanımlanabilir (Gürol, 2005:21).

Sosyolojik anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzen ve topluluğunu ifade etmektedir (Koçel, 2005:361). Buna yakın bir tanım ise kurumun, “sosyal kalıbın toplum koşulları içerisinde kristalleşmesi ve statik bir biçim kazanması” (Kutun, 2003:7) olduğu şeklindeki tanımıdır.

Kurum (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde oluşumu, teşekkülü ifade eder (Ural, 2004:18). İki tanımı özetlemek gerekirse kurum, maddi-manevi sosyal, olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden ve gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, özgün yapılanma biçimine denir (Kut, 2004:405). Belirtilen özelliklere sahip olmak kurumsal (institutional) olma durumunu, bu özelliklere sahip olmak için gidilen süreç ise kurumsallaşmayı (institutionalization) ifade etmektedir.

Şekil 4. Aile Şirketinde Katılımcı Yönetim Kültürü



Belli bir düzeye kadar homojenleştirilmiş kültür dağılımı, çalışanların huzuru açısından daha stabil bir ortam sağlayabilir. Ancak hiyerarşik ilişkide sıkıntı devam etmektedir.

Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilir. Oysa, kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kollektif bir çalışma ruhu kurulmasında, etkin açısından büyük fayda vardır (Sağlam: 2008).

Kurumsallaşma; “işletmelerin çevrelerindeki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamaları” (Bayer, 2005:126), kurumsal yönetim ise “bir kurumun mali ve beşeri sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” (TÜSİAD Raporu, 2002:9) şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşma için en yaygın görüş, eğer işletme içerisinde uzmanlaşma artmışsa, aile şirketlerinin başında profesyonel yöneticiler varsa, işletme içerisinde yapılan her işin bir prosedürü varsa ve bunlar yazılı hale gelmişse bu firmaların kurumsallaşmış olduğu şeklindedir. Ancak burada doğru kelime kurumsallaşmadan ziyade örgütün formalleşme bürokratikleşme derecesidir. Bazı örgütler diğerlerine göre daha fazla ya da daha az formalleşmiş denilebilir.

Literatürde yer alan tanımlarla kurumsallaşma; işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi (Koç, 1983:17), işletmenin bir sistem haline gelmesi (Sağlam: 2002:32), şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesi (Karpuzoğlu, 2001: 115), işletmenin piyasa ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması, bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesi (Aydemir vd., 2003:606) olarak tanımlanabilmektedir.

Kurumsallaşma, firmanın belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekicidir, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir deyişle bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. “Bütünsel anlamda bakıldığında

kurumsallaşma, sürdürülebilir kalkınma açısından küresel politikalar içerisinde büyük bir öneme sahiptir” (Ararat, Uğur, 2003:59).

Kurumsallaşma aynı zamanda sistemleşme ve kurallaşma sürecidir. Vizyon, misyon, ilke ve değerler yol gösterici, sınırlayıcı üstün kavramlardır; ancak doğrudan uygulanamazlar. Bu kavramlar, firmadaki sistemler ve işleyiş kurallarında canlılık kazanır. Bir firmanın kurumsallaşmasından söz edebilmek için, faaliyetlerini sistemleştirmiş olması ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesinde yapıyor olması gerekir. Faaliyetlerin sistemleştirilmiş olması, firma faaliyetleri ile ilgili her konuda politikaların belirlenmiş olması ve bu politikaların uygulamaya yön verecek şekilde yönetmelik, genelge gibi prosedürlerle sistematik bir şekilde düzenlenmiş olması demektir. Uygulamaların belirli kurallar çerçevesinde yapılması ise, belirtilen prosedürlere firma yönetimi dahil tüm çalışanların uyması demektir.

Bu tanımlara bakıldığında özetle kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.

Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile şirketi anlayışından vazgeçilememesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılamaması ve yönetimin profesyonelleştirilmemesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorunsal olmaktadır (Bayer, 2005:127).

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme sık sık karıştırılır. Kurumsallaşma, sosyal yapının belirli kurallar dahilinde yürütülmesidir. Profesyonelleşme ise daha çok işlerin ehil kişiler eliyle yapılması ile ilgilidir. Dolayısıyla kurumsallaşma bir anlamda “kurumun

bütünü ve iş akışındaki sistematik ile ilgiliyken profesyonelleşme bu sistematığı yürütecek insan kaynağı ile daha yakından ilgilidir” (Fındıkçı; 2005:86).

Bir örgütü, formalleşme ve bürokratikleşme derecesinden daha farklı bir seviyeye yani kurumsallaşmaya taşıyacak olan şey liderlik kavramıyla bağlantılı olabilir. Liderlik ve yöneticilik kavramsal açıdan farklılıklara sahiptir. “Yönetim, işlerin sürekli biçimde yürümesi için tasarlanmış süreçler bütünüdür. İş dünyasında yönetim, ürünleri üretme ya da müşterinin beklentilerine yönelik hizmetler oluşturma anlamına gelir (Ateş, 2006:36). Bütün bu süreçler bütçeleme, planlama, organizasyon oluşturma, ölçme, test etme, yatırım yapma ve sorun çözmeyi de kapsar. Zor olan ise bu süreçleri etkin ve verimli şekilde yönetebilmektir. Liderlik ise çok farklıdır. “Liderlik, büyük ölçüde değişim içerir. Liderler, yöneticiler için sistem ve organizasyon yaratır. Çoğu zaman liderlik, geleceği tasarlamak ve vizyon oluşturmaktır (Ateş, 2006:37).

2.2. Kimlik Açısından Kurum

Kimlik kavramına açıklık getirirken, bireysel, kolektif ve kurumsal kimlik olarak üç başlık altında açıklamak mümkündür.

2.2.1. Bireysel Kimlik

Çevremizde yaşayan her kişinin kendisine özgü bir kimliği vardır. Her insanda bazı yönler belirgin baskın bazılarında ise çekiniktir. Mussen’e göre: “Kimlik, bireyin kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri belirli bir ölçüde tutarlılık gösteren, kendi kendine sadık, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte bileşik zihinsel yapıdır” (Aktaran: Okay, 2005:35).

2.2.2. Kolektif Kimlik

Kolektif kimlik, belirli bir alanda kök salmış birtakım grupların (daha çok etnik toplulukların) diğer gruplardan farklarını ortaya koymasındır. Ayrıca kolektif kimlik belirli bir durumu değil, yaşanan bir süreci yansıtmaktadır (Okay, 2005:37). Yani burada ifade edilen şey, bireysel kimliklere sahip bir topluluğun, normları ve değerlerinin, tarihi ve gelecek ile ilgili tasarılarıyla bütünleşip, bir bütün haline gelmesi ile oluşan yapıdır kolektif kimlik.

2.2.3. Kurum Kimliği

Kurum kimliği kavramı bireysel kimlikten farklı olarak, ancak kolektif kimliğe benzer bir biçimde bir kuruluşun, işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu kimlik, kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur (Okay, 2005:37). Kolektif kültürden ayrılan kısmı, kurum kültürü, belirli bir amaç etrafında bir araya gelen insanların oluşturduğu organizasyon için çizilen çerçeveyi ifade etmektedir. Kurum kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun yapmış olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, apaçık ortak yönetiminden meydana gelir. Kurum kimliği, bir kuruma ait “kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı” noktalarını yansıtabilmelidir.

Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bu, kurum kimliğini belirtmede, açıklamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurum kimliği, görsel olarak nitelendirilen özelliklerin yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarına da sahiptir ve bu unsurlar birbirinden etkilenmektedir. Bu unsurların bir işletmeye, organizasyona has bir biçimde kullanılması, o kurumun “kurum kimliğini” oluşturmaktadır (Okay, 2005:39).

2.3. Kurumsal Yönetimin Kapsamı

İster dağılmış mülkiyet yapısı, ister mülkiyet yoğunluğu şeklinde olsun, birden çok ortağın yatırımlarının yönlendirildiği çok ortaklı anonim şirketler, kurumsal yönetime yönelik tartışmalar için başlangıç noktası teşkil etmiş; bu nedenle kavram İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmıştır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği; 2006:4).

Yönetim, belli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken, kurumsal yönetim bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceği ile de ilgilenmektedir. Yani kurumsal yönetim, yönetim fonksiyonlarını da içeren ancak bununla sınırlı kalmayan bir çatı kavramdır. Ira Millstein tarafından geliştirilmiş ve yaygın olarak kabul gören bir tanımda da, kurumsal yönetim şirket amaçlarının

belirlenmesine yönelik düzenlemeler bağlamında açıklanmaktadır. Buna göre, “kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir (a.g.e., 4).

Bir insanın günlük yaşamında kurallı olmaması, başına birçok sıkıntılar getirir, ayrıca hedeflerine ulaşmasını da engeller. Sabah ne zaman kalkacağı belli olmayan, kişisel bakımını düzenli yapmayan, işine geliş ve gidişini düzenlemeyen, insan ilişkilerinde belirli bir kaliteyi gözetmeyen, toplumda yerleşik sosyal kuralları göz ardı eden, yaşadığı mekanlarda salt bireysel arzu ve isteklerine göre hareket eden insanın, çevresi ile sağlıklı ilişkiler kurması, kişisel ilişkilerinde, işinde ve toplum hayatında başarılı olması zordur. Çünkü insan çevresiyle etkileşim içinde bir yaşam sürdürdüğünden bu durum başkalarına saygıyı ve beraberinde bazı kuralları getirmiş olur. Bin yılların içinden gelen bu kuralla, hayatın daha yaşanabilir ve rahat olmasını sağlar.

Aynı durum bir şirket için de geçerlidir. Herhangi bir şirket, belirli insanların bir araya gelmesiyle oluşur. Şirket yönetiminin temel hedefi, bir grup insanın çabalarını birleştirerek belirlenmiş olan amaçlarını ulaşılmasını sağlamaktır. Bu ise kurumdaki her işlevin, belirli bir sistematığe ve kurallar zincirine göre gerçekleşmesine bağlıdır. İster üretim olsun, ister hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki bütün süreçlerinde belirli kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, işleyişin ömrünü uzatacaktır.

Kurumsallaşma olmayan bir aile şirketinde, kuralsızlık hakimdir. Kuralsızlık adeta kural haline gelmiştir. İşin tepesindeki sahipleri “işin sahibi” olmanın ötesine geçip işin yöneticileri haline gelemeler (Fındıkçı, 2005:86).

Her kurum birbiriyle ilişkili yasalar, gelenekler ve göreneklerle başka bir deyişle bütünleşmiş kurullarla düzenlenir. Kurumsallaşmış olan şey toplumda düzenin korunma biçimini belirleyen kurullar, gelenek ve göreneklerden oluşur. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler, yasal olarak tanınan, resmi bir biçimde yerleşen, kurumsallaşmayı sağlayan elemanlarıdır. Uygulanacak kurullar ve ölçüler, korunacak değerler, açık ve herkesçe

benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır (Gürol, 2005:19).

Çevresel uyum açısından kurumsallaşmayı Fındıkçı (2006), “çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır. Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma, “bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bütün bu yaklaşımlar göz önünde tutularak genel bir tanım yapılacak olursa, Karpuzoğlu (2004) kurumsallaşmayı, “bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımında, kurumsallaşmayı ifade eden önemli kavramlardan biri de kurum kültürüdür. Bir kurallar bütünü olması gerektiği ifade edilirken, diğer şirketlerden ayırt edilebilir özelliklere sahip olma ve kendine has iş yapma usullerini belirleme özellikleri bu tanım içerisinde yer almaktadır. O halde aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması için temelde, şu faktörler gereklidir:

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması
- Stratejik planlama yapılması
- Bir astın bir üste bağlı olması, iş ve görev tanımlarının yapılarak yazılı hale getirilmesi
- İç yönetmeliklerin hazırlanması

- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesi
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirlerine denk olması
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması
- Aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanması
- Aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, varis ve emeklilik, acil durum vb.) yapılması
- Aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulması
- Astlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılması
- Sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulması, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyeti, bu gereklilikler arasında temel olarak sayılabilir (Karpuzoğlu, 2001).

Bununla birlikte vurgulanması gereken önemli bir husus, kurumsallaşma kavramında genel olarak anlaşılan, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Halbuki özellikle iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile şirketlerinde, kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, hem şirket hem de aile ilişkilerinin içinde bulunulan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Bu ikisi, yani aile ve işletme ilişkileri aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde, hem aile bağları güçlenecek hem de şirketin başarı ve yaşama şansı daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmalarının iki farklı boyutta, “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” olarak ele alınması ve her ikisi için de eş zamanlı çaba gösterilmesi isabetli bir yaklaşımdır.

Kurumsal yönetim, kurumların profesyonelce yönetildikleri ve kontrol edildikleri sistemdir. Bu sistemde; hissedar ve diğer hak sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirler, hedeflerin başarılması için şirketin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilir ve kontrol edilir (Pazarcık, 2004:36). Kurumsal yönetimin amacı uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır. Kurumsallaşmada aile üyeleri, performansı sorgulama, önemli kararlarda söz sahibi olma ve aile üyeleri içinde kuralların belirlenmesi şeklinde beklentilere sahip olurlar.

Buradan anlaşılacağı üzere kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Şirketin hukuki statüsünü belirleyen ve onu bir kurum haline getiren bir belge yaratmak değildir. İşletmeyi ve aileyi dışardan oluşan koşullara uyarlama sürecidir.

Kurumsallaşma ne biz tamamen kurumsaliz denecek bir sonuç, ne de biz hiç kurumsal değiliz denecek bir başlangıçtır. Bir şirketin kurulması ve faaliyete başlaması için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekir. Yani, işletmeler için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu vardır. Dolayısıyla, kurumsallaşma başlangıcı sıfır noktası olan bir olarak düşünülmemelidir. Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri, çalışanların tatminli; her zaman pazar değişimlerini ve rakip stratejilerini önceden görerek pazara hemen adapte olan, hatta pazarı yönlendiren bir firma da bulmak pek mümkün değildir. Bu nedenle kurumsallaşma tamamlanabilen ve %100'ü işaret eden bir son nokta da değildir (Karpuzoğlu, 2004:45). Kurumsallaşma bir değişim ve dönüşüm sürecidir. Birçok aile şirketi aslında bu değişim ve dönüşüm sürecinin risklerini göze alamadıkları için, bu süreci yönetemedikleri için kurumsallaşmaya soğuk bakarlar. Ancak unutulmamalıdır ki kurumsallaşmanın hedefi, kurumun ilk yıllarındaki aşkı, heyecanı ve potansiyelini yok etmek değil, tersine sınırlı ve süreli olan bu heyecanı sürekli ve sistemli hale getirmektir (Fındıkçı, 2005:110).

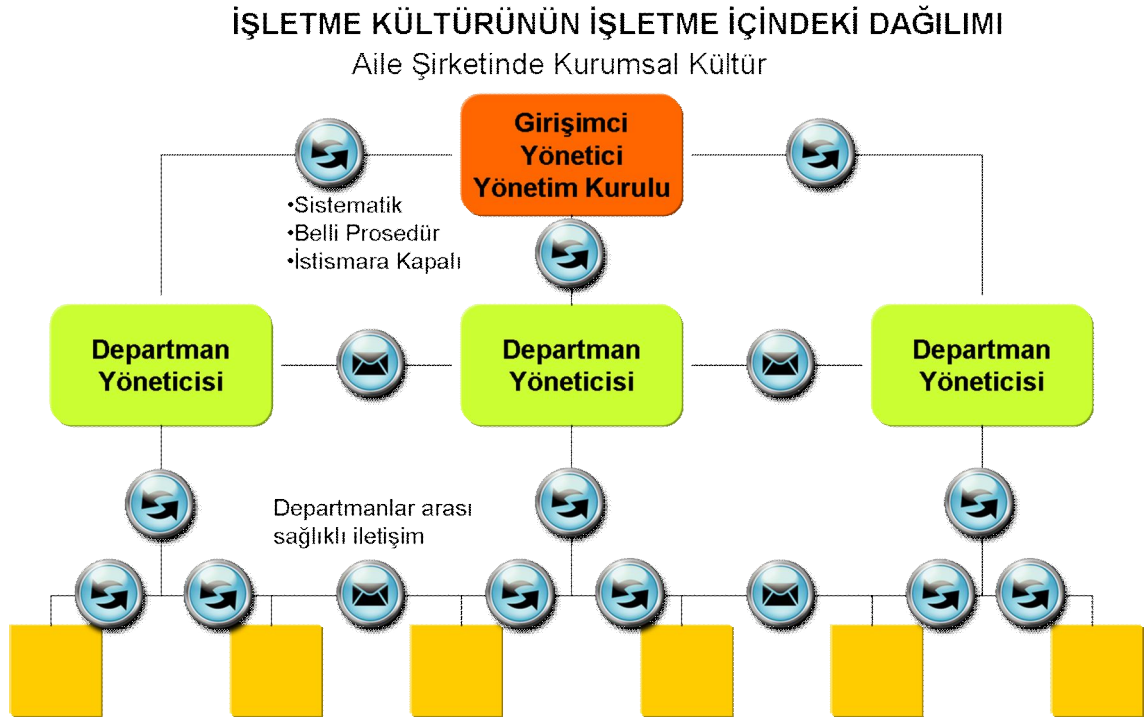
2.4. Kurum Kültürü

İnsanların belirli bir amaç birliği etrafında bir araya gelerek ve süreklilik esasına dayanarak oluşturduğu toplulukların, bazı davranış kalıpları geliştirmesi kaçınılmazdır. Burada bu davranış kalıplarını meydana getirecek şey, hangi amaç için bir araya gelinildiği ile yakından ilgilidir. “Toplum oluşturulan bireylerin yaşam biçimlerinin ve

algılarının oluşumunda aile, çevre, eğitim, inançlar ve değerler büyük ölçüde etkili olmaktadır. Törelere ve gelenekler ile yaşanan coğrafyanın özellikleri kişilere ve gruplara ait kültürel oluşumun unsurları arasında yer alır” (Asunakutlu, 2005:158). Bu açıklamayı kültür tanımı altında toplamak istersek kültürü “bir örgütün veya topluluğun içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemidir” (Özen Kutanis, 2006:1) şeklinde özetleyebiliriz.

Kurum 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 (Vural, 2004:325). Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefenin 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.

Şekil 5. Aile Şirketinde Kurumsal Kültür



İş ve görev tanımlarının tam anlamıyla ve işletmenin kendine özgü yöntemleriyle gerçekleştirildiği bir ortamda, kurumsal kültürden söz edilebilir.

İnsanlar içinde buldukları çevreyle uyum içinde olamazlarsa, amaçlarına ulaşmakta zorluk çekerler. Bu nedenle insanlar, içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde kültürel çevre ile donatılırlar (Sargut, 2001:91). Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kurumsal kültürün gelişmiş olduğu bir organizasyonda, sistemli iş süreçleri ve sağlıklı iletişimin gerçekleştiği görülmektedir. Her işletmenin mutlaka bir kültürü vardır ama burada asıl vurgulanmak istenen baskıcı, üst yönetim tarafından empoze edilmeye çalışılan kültürün hiçbir zaman verimli bir çalışma ortamı oluşturmayacağıdır. Belirli bir sistematığe dayalı iş süreçlerinin ve kişiler arası iletişimin sağlıklı olduğu işletmelerde kurumsal kültürün varlığı net olarak hissedilmektedir.

2.5. Kurumsallaşma Adımları

Kurumsallaşma hedefine ulaşmış firmaların başarıları, organizasyonel benzerlik ile sağlanan güven sürekliliğe bağlı olmaktadır. Organizasyonel alanda oluşan bu benzerlikler, başarıyı ve kuruluşların hayatta kalmasını desteklemekte, kuruluşların kabul görmesini sağlamaktadır. Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile şirketi, geleceğe yönelik karşılaşılabileceği olayları öngörebilen ve buna göre izleyeceği stratejiyi planlayarak, en uygun yapıyı oluşturabilen işletmedir (Alayoğlu, 2003:64).

Aile işletmeleri bağlamında kurumsal yönetim, ortaklar arasındaki tüm ilişkileri, ortaklar ile işletme arasındaki ilişkileri ve aile üyelerinin işletmeyi yönetme biçimlerini kapsayan bir sistemdir (Ulukan, 2004:220).

Kurumsallaşmanın ana göstergelerinden biri; şirketin, müşterisine, pazarına, iş yaptığı tüm kişi ve kuruluşlara, çalışanlarına kısacası kamuoyuna mal olmasıdır. Bıçakçı'ya göre bir aile şirketi için kurumsallaşmış haline gelebilmiş denmesi için, ilk akla gelmesi gerekenler şunlardır (Bıçakçı, 1996:391-393):

Yüksek düzeyde kurumsallaşmış bir aile şirketi;

- Müşteriye, pazara yönelik ve kendi kamuoyunda/sektöründe itibari olan bir kuruluştur.
- Değişime uyum sağlayabilen esnek bir yapıdır
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir varlıktır.

- Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan örgüttür.
- Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayan kuruluştur.
- Çalışanlarına, işin gereğini yapmak ve kişisel olarak ürettikleri işlerde ve etrafları ile ilişkilerindeki kalite demek olan, profesyonellik düşüncesini benimsetmiştir.
- Kendine has bir kurumsal kültürü oluşmuştur.
- Kamuoyu çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca güvenilir bir kurumdur. Yani;
 - Şirkete güvenilir,
 - İnsanlarına (her kademedeki) güvenilir,
 - Ürününe/hizmetine güvenilir,
 - Satış öncesi ve sonrası satış hizmetine güvenilir.
- Topyekun insana yönelik bir organizasyondur. İnsan faktörü kesitsel değil, kitleseldir; yani kurum,
 - Müşterilerine,
 - Çalışanlarına,
 - Etrafindakilere (ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara) odaklanan bir politika benimsemiştir.
- Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahiptir.
- Yasalara, iş ahlakı ve normlarına saygılıdır.

Bu ifadelere baktığımızda, şirketin kurumsallaşması olarak bahsedilen şey aslında şirketin bir sistem haline geldiğidir. Bunu sağlamak için örgütün profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulması gerekir.

Kurumsallaşma olgusu bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, şirketleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak, bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedeni; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır.

Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar, yönetim kademesinden başlamalıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmaya yönelik değişim ve dönüşüm için izlenmesi gereken temel adımlar şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 111):

- Aile şirketinde mevcut durumunun analizinin yapılması,
- Mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- Aile üyesi ortakların kurumsallaşmaya yönelik değişim ve dönüşüme ikna olmaları,
- Kurumun içinde değişimin önemini hissettirilmesi,
- Değişimi gerçekleştirecek çekirdek bir lider kadrosunun hazırlanması,
- Değişimin ve yeniliğin yükünü taşıyacak yönetici ve uygulamacı grubun hazırlanması,
- Değişimi sağlayacak grupta bir takım ruhunun oluşmasının sağlanması,
- Değişim sürecini, tepede yönetecek olan liderin bu dönüşüme ikna olması, benimsemesi ve desteklemesi,
- Değişim ve dönüşüme uygun bir vizyonun oluşturulması ve aile şirketinde yayılması,

- Aile şirketi üyelerinin, değişim ve dönüşüme uyum sağlamalarına yönelik eğitimlerin gerçekleştirilmesi,
- Aile üyelerinde rastlanacak olası tutuculukların çözümlenmesi ve mevcut olumsuz alışkanlıklarının irdelenmesi,
- Aile üyesi iş ortaklarının değişim süreci ile kısa vadede görebilecekleri bazı getirilerin sağlanması,
- Başta aile üyeleri olmak üzere çalışanların özendirilmesi ve aile şirketinde çalışan başta profesyoneller olmak üzere tüm çalışanların, kurumsallaşma için motive edilmeleri ve katkılarının sağlanması,
- Değişim ve dönüşümün bir proje olarak yapılandırılması ve belirli bir planlama süreci ile kuruma yayılması,
- İşin içinde yer almayan aile üyelerinin değişim ve kurumsallaşma yönünde bilgilendirilmeleri, hızlanmaları ve desteklerinin sağlanması,
- Aile şirketinin yönetim kurulunu oluşturan ortakların değişimi kendi işleyişlerine ve uygulamalarına yansıtılmalarının yakından izlenmesi,
- Başta yönetim kurulu başkanı olmak üzere aile üyesi ortakların, değişim ve dönüşümünü aktif bir biçimde belirleyecek, yönlendirecek biçimde işin içinde olmaları ve bu sürece yeni ufuklar katmaları,
- Değişimin bütün aşamalarında temel amaç olarak amatör ruhun kaybedilmemesi için yoğun bir çabanın gösterilmesi,
- Değişim sürecinin belirli aşamalarında ara denetimler, sonucunda ise ulaşılan nokta bakımından değerlendirme yapılması,
- Değişim amaçlarına ne oranda ulaşıldığı, başlangıç durumuna göre gelinen noktanın test edilmesi ve sonuçlarının paylaşılması.

Kurumsallaşmanın en belirgin sonucu örgütler arasında giderek artan bir benzerlik sağladığıdır. Kurumsallaşma süreci boyunca bazı işleri anlamlı olarak yapma yollarını

ortak kabul ederek daha fazla birbirlerine benzemeye başlarlar. Örgütlerin birbirlerine benzediği sürece izomorfizm denir (Gürol, 2005:146).

Kurumsallaşmanın ana sonucu, kuruluşların değişim eşliğinde de olsa sürekliliklerini ve hayatta kalmalarını sağlamaktır. Kurumsallaşmada önemli olan; uzun vadeli stratejik unsurlara önem verilerek, güçlü, çevredeki değişime duyarlı, yenileşmeye açık, etkili bir örgüt yapısının oluşturulmasının yanı sıra, bu yapının ihtiyacı olan, uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin, etkin bir bilgi sisteminin ve şirket kültürünün oluşturulmasıdır. Ancak, kurumsallaşmanın her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem olarak görülmemesi gerekmektedir. Bu sistem içinde, sürekli iyileştirme anlayışıyla ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması önem taşımaktadır.

2.6. Kurumsallaşma Yaklaşımları ve Öğeleri

2.6.1. Rasyonel Kurumsallaşma

İnsan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir (Karpuzoğlu, 2004:73). Bu teori çevresel koşulların değişmediğini varsayar.

2.6.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığının artırılması önem kazanır. Bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınır ve informal organizasyonun varlığı kabul edilir.

Tablo 1.'e bakıldığında rasyonel kurumsallaşma olarak ifade edilen kısım bize daha çok bir işletmede gerçekleştirilen profesyonel çözümleri hatırlatmaktadır. Bir yandan da günü kurtarma çabası içinde geçici çözümlerin rasyonel kurumsallaşma başlığı altında toplandığını görüyoruz. Aslında amaç, kurumsallaşma yaklaşımında olduğu gibi geleceğe yönelik çözümler üretmek ve bu çözümlerin sürekliliğini, kalıcılığını sağlamak olmalıdır. Ayrıca rasyonel kurumsallaşmada yönetim anlayışları teorik çerçeve içerisinde kalırken kurumsallaşma yaklaşımı teorik bilgiyi edinerek uygulamaya koymakta, bizzat hayata geçirmektedir.

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Değerler	Rasyonel Kurumsallaşma	Kurumsallaşma
Çevre İle	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak
Amaçlarının	Örgütsel amaçlar	Birey-Örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
Dikkate Alınan	Formel Organizasyon	İnformel Organizasyon
Problem Çözme Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik-Deneysel

2.6.3. Kurumsallaşma Öğeleri

a.) Sadelik

Bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır. Çevre şartlarının karmaşıklık derecesi azaldıkça işletmenin ilke ve prosedürlerinin yalınlaşması oldukça iyi bir sonuç ortaya çıkaracaktır. Çevre şartlarından kasıt, rakipler, müşteriler ve tedarikçilerdir.

b.) Farklılaşma

Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması, kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. Yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve faaliyetlerle ilgili geribildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. Yani bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından

yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin ve dolayısı ile bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenebilir.

c.) Esneklik

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 işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir. Günümüz dünyasının hızlı gelişmeleri karşısında kişilerin ve kurumların tavırlarından biri değişime karşı direnç gösterme diğeri ise hızlı değişime ayak uyduramamaktır. Kurum yapısını ve dolayısıyla kültürünü, işleyişini insanlar oluşturduğuna göre öncelikle bireysel ön yargılardan uzak, mümkün olabildiğince çevreye karşı duyarlı bireylerin olması şarttır.

d.) Özerklik

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar, kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahiptirler. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri, yönetim özgürlükleri vardır.

2.7. Kurumsallaşmada Stratejik Yönetim

Türkiye’de aile şirketlerinin kurumsallaşmasında, diğer bir ifadeyle profesyonelleşmesinde büyük güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlüklerin aşılmasında aile şirketlerinin gerçek anlamda kurumsallaşmaya inanmaları, aile olarak belirli özverilerde bulunmaları ve bazı kurallara uymaları gerekmektedir.

Kurumsallaşma yolunda stratejik yönetim çabalarını ifade etmeden önce stratejinin tanımını yapmak yerinde olacaktır. Strateji, “işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi” ve “ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması” (Dinçer, 1998) olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim ise; “işletmenin üst düzey faaliyetlerini ilgilendiren stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanması; bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin

alınarak yürürlüğe konulması; stratejilerin uygulanmasından önce amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesi sürecidir” şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004:44). Stratejik yönetim; bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için diğer bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir (Poister, 1999:308).

Stratejik yönetim, bir kurumun uzun vadeli başarısını belirleyen bir dizi yönetsel faaliyet ve kararlar sürecidir. Bir kurumun stratejik olarak yönetilmesi, rekabetçi üstünlüklerin maksimize, dezavantajların ise minimize edilmesini hedefleyen süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kumkale, 2007:203).

Aile şirketleri belli bir büyüklüğe ulaşıp, kurumsallaşmayı tam olarak yapılandırdıkları zaman örgüt yapıları statik, hantal bir hale bürünebilmektedir. İşletmeler örgüt yapılarını etkisiz hale getiren bu olumsuz durumu gidermek için stratejik yönetim anlayışını benimseyerek işletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkacak değişiklikleri yakından izlemeli ve kendilerini değişime adapte etmelidirler (Haşit, 2004:372).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için, hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır.

Stratejik yönetim, örgüte bir yön veren ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için eylemleri birlikte yapılı hale getiren bütünleştirici bir süreçtir (Durna, 2001:18). Stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, şirketin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturmaktadır. Ancak aile şirketi sahibi girişimcilerin çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek başarıya ulaşabileceklerine inanırlar.

Literatürde, kurum stratejileri ile İKY politikalarının uyumlu olması gerektiğini savunan yazarlar arasında da hangi kurum stratejisi için hangi İKY politikalarının daha uygun olduğu konusunda da farklı görüşler vardır (Tanova, 2004:124). Miles ve Snow (1978, Aktaran: Tanova, 2004:125) stratejileri, fırsatçı (prospector), analizci (analyzer), himayeci (defender) ve tepkici (reactor) olmak üzere dört grupta ele almaktadır.

Himayeci kurumlar, dar bir ürün yelpazesi ve pazar hedefi içerisinde yoğunlaşır. Fırsatçı kurumlar dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlara daima hazırdırlar. Ürün yelpazeleri geniştir ve pazarda sürekli yenilik ararlar. Analizci kurumlar hem fırsatçı hem de himayeci olurlar. Tepkici kurumlar ise istikrarlı bir stratejiye sahip değildirler. Ortamın durumuna göre değişkenlik gösterirler. Yani proaktif değil reaktif bir durum sergilemiş olurlar.

Girişimciler açısından sezgi, içgüdü, yaratıcılık ve yenilik, başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu unsurlar rasyonel analizlerle tamamlanmadıkça yeterli olamazlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analizlere tabi tutarak alınan kararların etkinliğinin artırılmasına ve objektif kararlara sahip olunmasına yardımcı olur. Karar alma konusunda önemli olan, yaratıcı ve sezgisel unsurlarla, rasyonel unsurların birleştirilmesidir. Bu ise stratejik girişimcilik ile mümkündür.

Vizyon, stratejik amaçları ve organizasyonun asıl işlerini yürürlüğe koymayı ihtiva eder; süreçleri veya onların nasıl başarılacağına araçlarını değil, hayal ve ümit edilen geleceğin önemli sonuçlarını ifade eder. Aile şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus, aile inanç ve değerlerinin işletme menfaatlerinin önüne çıkartılmaması gerektiğidir.

Rasyonel analiz kısmında ise şirketin iç ve dış çevre analizinin yapılması gündeme gelmektedir. İç ve dış çevre analizi sonucu elde edilen bilgiler ışığında, işletmenin dahilinde ve haricinde gelişmekte olan değişimler karşısında nasıl hareket etmesi gerektiği üzerine yoğunlaşılır.

Dış çevre analizi, işletmenin dış çevredeki değişme gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerinde yapacağı etkiler öngörülür. Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar rakipler, tedarikçi, işçi sendikaları, mali kaynaklar vs. yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmaları kapsar.

İç çevre analizinde ise, şirketin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulur. Aile şirketlerinde sinerji, hızlı karar alma, işi ve işletmeyi sahiplenme, finansman ihtiyacını kişisel malvarlığı kullanarak karşılama, vizyon ve misyon paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması kurumun güçlü yönlerini ortaya koyar. İşe eleman alma ve yerleştirmede, terfilerde işin niteliğinden ziyade, girişimciye yakınlık ve güvenin dikkate alınması, ailenin mali durumunun kuvvetli olmaması durumunda, yüksek maliyetli kredi temin edilmesi; merkeziyetçi yönetimin mevcut olması, aile içinde kıskançlıkların yaşanması ve adam kayırılması ise zayıf yönler olarak örnek verilebilir.

2.8. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletmeye ait temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için detaylı planların geliştirilmesi sürecidir. Kompleks yapıdaki aile şirketlerinin kurumsallaşması aşamasında önemli bir etkiye sahip olan stratejik planlama, gelecekte işletmenin bulunmak istediği noktaya ulaşmasında izlenecek stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesinde kullanılır (Karpuzoğlu, 2004:110).

Stratejik planlama sürecinde ilk aşama, stratejiye temel oluşturan vizyonun, misyonun ve amaçların formüle edilmesidir. Dolayısıyla, şirketin neyi savunduğu ve ne için var olduğunu ifade eden misyon ile şirketin başarmayı, meydana getirmeyi arzuladığı ve bunlara ulaşabilmek için önemli bir değişiklik ortaya koymasını ve ilerlemesini anlatan vizyon, stratejik planlamanın ana unsurlarını oluşturmaktadır.

Stratejik planlama sürecinin ikinci aşamasında, şirketin mevcut durumu analiz edilir ve elde edilen veriler doğrultusunda şirket büyüme, durgunluk, tasarruf, yenilik ve karma stratejilerden birinin uygulanmasına karar verilir. Stratejilerin belirlenmesi ve şirketin iç ve dış çevresinin analize tabi tutulması neticesinde elde edilen bulgular, stratejilerin ve politikaların formül edilmesi sırasında üzerinde durulacak temel kriterlerin belirlenmesinde kullanılır.

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması, mevcut durumun tespiti sırasında elde edilen bulgular doğrultusunda misyon, vizyon ve amaç ifadelerinin revize edilmesidir. Bu aşamada söz konusu kavram ve tanımlar son şeklini alır ve şirket politikalarına, stratejilerine yön verecek biçimde tüm çalışanların bildikleri ve paylaştıkları bir ifadeye

bürünürler. Sonrasında ise kuruma, işe ve fonksiyonlara ilişkin stratejiler ve politikalar belirlenir.

Şirket sürekliliğinin sağlanabilmesi için, planlama sürecinin her bir aşamasında ve sürecin bitiminde değerlendirmeler yapılır; elde edilen bulguların şirkete geribildirim olarak dönmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulur. Bu geribildirimlerle şirket, iç ve dış çevre şartlarındaki değişimleri de dikkate alarak, stratejilerini, politikalarını ve sistemlerini sürekli olarak revize eder. Dolayısıyla, kurum sürekli kendini sorgular, tüketici istek ve taleplerine göre yeni stratejiler belirler, işletme kültürünü ön plana çıkarır ve girişimciye bağımlı yapıdan uzaklaşarak, şirketin geleceği üzerine odaklanır.

2.9. Kurumsallaşma ile İlgili Yaşanan Sorunlar

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Girişimcinin kurmuş olduğu aile şirketinin diğer nesillerce devam ettirebilmesinin en önemli şartı, aile şirketinin kurumsallaşabilmesidir. Kurumsallaşmaya etken olan faktörlerin ilk sırasında küresel rekabet gerçeği bulunmaktadır. Çünkü her işletme kar amacı ile devamlılığı sağlanmak amacıyla kurulur. Aile şirketlerinde kurucu nesilden bir sonraki nesle devredildiğinde çok büyük boşluklar oluşabilmektedir. Ancak kurumsallaşma tek yönlü olarak profesyonel yöneticileri işin başına getirmek anlamını taşımamaktadır.

Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile şirketi anlayışından vazgeçilememesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılamaması ve yönetimin profesyonelleştirilememesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorunsal olmaktadır. Girişimci, işletmesinin geleceğini düşünmekte, kendi geleceğini düşünmekte, aynı zamanda aile bireylerini düşünmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorunsal haline getirebilmektedir (Bayer, 2005:130).

2.9.1. Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerin Belirgin Olmaması ve Benimsenmemesi

Bir örgütün vizyonu en basit şekliyle, “tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait resmi” demektir (Senge, 1997:227). Kurum vizyonu, “kurum amacını ve kurum

hedefini kendi çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştirecek olan somut, tasvirkar bir düşüncedir” (Okay, 2005:114). Başarı ve farklılaşmak amacıyla tahmin veya yaratıcılıkla amaçların, strateji ve motivasyonların, duyguların, değerlerin yönlendirileceği eğilimler belirlemeye vizyon diyebiliriz (Bayer, 2005:131).

Misyon, “işletme yönetimi açısından, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:10).

Birçok işletmede, belirtilen bu vizyon ve misyon bildireleri sadece kağıt üstünde kalmakta, kalite anlayışları yalnızca üretim bazında değerlendirilmektedir. Halbuki bir işletmenin en değerli kaynağının insan olduğu düşünülürse, vizyon-misyon bildireleri ve kalite politikalarının net, insan faktörüne sözde değil özde değer veren düzenlemeler olması gerekmektedir. İşletmelerde tüm üretim, hizmet, pazarlama, satın alma, mali işler gibi faaliyetlerin merkezinde insan kaynağı mevcuttur. Dolayısıyla belirlenen politikalar, amaç ve stratejiler çalışanları, işine ve işletmeye karşı olan bağlılığını arttırıcı nitelikte olmalıdır.

Vizyon daha öncede açıklandığı üzere işletmenin gelecekteki görünümünün ifadesidir. Bu açıdan işletmenin tüm iş, işlem ve ilişkilerine bir yön verir. Ortak bir vizyon belirlenip, çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece, işletme faaliyetleri belirsizliğe sürüklenecektir. Bu durum, işletmelerin kurumsallaşamamasının temel nedenidir. Çünkü bu durumda misyon, amaç ve stratejiler arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkacaktır.

2.9.2. Katılımcı Yönetim Kültürü Olmaması, Merkezi Yönetim Anlayışı

Bir işletme içerisinde katılımcı yönetim kültürünün olmaması demek işletme içindeki birimlerin yöneticisinin olmadığı anlamını taşımamaktadır. Zira, bugün sözde kurumsallaşma politikası uygulamaya kalkan aile şirketlerinde “katılımcı” yönetim anlayışı kağıt üzerinde gerçekleşmiş olsa bile yine son söz girişimci tarafından sabit fikirli yaklaşımlarla söylenmektedir. Buradaki “sabit fikirli” yargısının sebebi, çok uzun yıllarını işine adanmış olan girişimcinin çoğu zaman geçmiş alışkanlıklarına ve şartlara

takılmasındandır. Bilgi ve tecrübe edinmesine rağmen girişimci, şartların değişimine ve stratejik kararların gerekliliğine inanmamaktadır.

Organizasyon şemasında üretim, satış-pazarlama, mali işler vb. gibi departmanlar yer almasına rağmen örneğin bu firma bir ağır sanayi işletmesi ise, etkin yönetici üretim konusunda daha baskın bir şekilde etkinlik göstermektedir.

2.9.3. Yönetim ve Yetki Devri Sorunu

Bir girişimci için kurduğu iş çocuğu gibidir. Bu nedenle, işi kuran girişimciler çoğu zaman işin sürekli olarak var olmasını yani işin devamlılığını isterler. Başka bir deyişle gelecek kuşaklara, devam eden bir aile şirketi bırakmak isterler.

Aile şirketlerinin devamlılığını sağlamak konusunda yaşanan en büyük sıkıntı belki de kuşak ve yetki devri konusudur. 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.

Genelleşmiş bir inanca göre aile şirketini birinci nesil kurar, ikinci nesil tutar, üçüncü nesil batırır. Günümüze doğru gelen ekonomik ve sosyal sürece baktığımızda, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yaşanan değişimin bir neticesi olarak aile işletmeleri, devamlılığını sağlayabilmek için bazı yenilikleri hayata geçirmek istemişlerdir.

Aile işletmelerinde yönetim devri, üzerinde en çok düşünülen, araştırmaların en çok yoğunlaşmış olduğu konuların başında gelmektedir. Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetim devrinin bilinçli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Devretme, zor olmasına karşın biyolojik bir gerekliliktir. O nedenle işin devam etmesini isteyen aileler şu iki seçenikle karşı karşıyadır (Kırım, 2005:29):

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

İkinci yolu tercih eden aile şirketlerinin süreklilik şansı çok daha fazladır.

Yönetici değişim sürecinin sadece liderin yerine kimin, ne zaman geleceğini belirlemek olarak görmek konuyu çok basitleştirmek olur. Bu süreci iyi yönetmek için sadece yeninin seçimini değil, aynı zamanda mevcut liderin, yönetim takımının, karar vericilerin ve çevrenin de değişim sürecine hazırlanmasını sağlamak gerekir. Eğer anlamlı ve kabul edilebilir bir plan, mevcut liderin varlığında yapılmazsa çatışma, sürtüşme ve kavga kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca, işin kendisi açısından da zararlıdır. Zira pek çok bilgi ve ilişki zamanında korunamamış, mevcut lider önemli ilişkilerini bir sonraki lidere alıştırarak devredememiş olur (Kırım, 2005:29).

Aile şirketlerinin, kurucunun yönetimindeki aile şirketi konumundan, kuşaklararası şirketler haline gelebilmeleri için bu aşamadan sağlıklı bir şekilde geçmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecinin önemli bir adımı bu kısımda gerçekleşmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi kurumsallaşma yalnızca işletmeye profesyonel yöneticileri getirmekle gerçekleşecek bir olgu değildir. Kurumsallaşma süreci çok geniş bir alanı kapladığından, şirketin kuruluş döneminde yapılan bazı düzenlemelerin tekrar gözden geçirilmesi çok önemlidir. Aile şirketleri bazı yönetsel zayıflıkları bünyesinde barındırmaktadır. Bunların en başında akrabaların kayırılması yani kilit pozisyonlara, eğitim ve yeteneğe bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi gelir. Bunun paralelinde, özellikle iş devri aşaması öncesinde rekabet, şirketin bu konulardaki belirsizlikleri nedeniyle, şirket yaşamını tehlikeye düşürebilir. Yeni liderin uzun zaman seçilememesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişiye karşıt olanların varlığı da, kuruluşun etkinliğini ciddi biçimde azaltacaktır.

Girişimci/kurucu yöneticinin zihinsel açıdan kurumsallaşmaya meyilli olmaması ve profesyonel yönetim mantığını tam olarak sindirememesi yönetim ve yetki devrine engel olan en büyük problem olarak görülebilir. Çünkü zaten kilit nokta, girişimci yöneticinin şirketin yolunu açmak için yönetim devrini diğer kuşaklara sağlıklı yapabilmesidir.

Yönetim ve yetki devri ile ilgili başka bir sorun da şu şekilde olabilir. Kurumsal zihniyetin olmadığı klasik bir aile şirketinde, gelişmiş bir kurum kültürü bulunmadığından devrin gerçekleşeceği yönetici adayı da profesyonel düşünceden uzak

bir yapıda olması kaçınılmazdır. Çünkü böyle bir yapıda ana model girişimci yönetici olacak ve dolayısıyla bu model çevresinde yeni yönetici kendi tavrını geliştirecektir.

Aile şirketinin devamlılığı, girişimci için arzulanan durumdur. İş süreklidir ancak aileler ve aile üyelerinin yaşamları sınırlıdır. Bu nedenle, anlamlı ve kabul edilebilir bir plan, mevcut liderin varlığında, yani yönetim devri zamanında yapılmalıdır. Böylece pek çok bilgi ve ilişki zamanında korunmuş olacak ve mevcut lider önemli ilişkilerini bir sonraki lidere, yönetim kadrosuna alıştırarak devredecektir.

2.9.4. Kurumsal Çevrenin Etkisini Önemsememe

Çevrenin sürekli değişiyor olması, dinamik ve karmaşık faktörlerin varlığı çevredeki belirsizliği sürekli arttırmaktadır. Bu durumda bir işletmenin rakiplerine göre başarısı; içinde bulunduğu çevredeki olayları ölçme ve tahmin etmedeki görece üstünlüğüne bağlı olmaktadır. Kurumların sürekli değişikliklere uyma zorunluluğu, çevresiyle bütünleşmesini ve eşbiçimli olmasını gerektirmektedir (Bayer, 2005:132).

SWOT analizlerinde yer alan dış çevre analizi bir işletme için stratejik açıdan çok değerli bilgiler taşımaktadır. Sektör içinde faaliyet gösteren rakip firmaların pozisyonları ve diğer sosyal, ekonomik, hukuki vb. gelişmelerin ışığında bilgileri elde edilmekte, fırsat ve tehditler analiz edilmekte, işletmeler kendi gelecekleri ve devamlılıklarını sağlayabilmek için planlar yapmaktadır. Küresel rekabetin hüküm sürdüğü düzende, dış çevre analizinin göz ardı edilmemesi ne kadar önemliyse, bu paralelde kurumsallaşma süreci içerisinde de tavırlar değişmemeli ve çevre gözlemleri gerçekçi, doğru bir şekilde yapılmalıdır.

2.9.5. Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar

Yönetimin fonksiyonları arasında en önemli adımı oluşturan planlama, şirket amaçlarının belirlenmesi, stratejilerin hazırlanması, hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolları saptamak olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla planlamanın sağlıklı yapılmadığı bir organizasyonda kurumsallaşmanın gerçekleşmesi beklenemez. Özellikle, gelecek planlamanın düzgün yapılmadığı sadece günü kurtarma çabası içinde olan işletmelerin planlanmış büyük hedefleri olamayacağı gibi buna bağlı olarak stratejik plan ve yöntemleri de olmayacaktır. Böyle bir ortamda, çalışan aile üyeleri

veya profesyonel yöneticiler, somut olarak bir misyonun parçası olmadıkları için vizyon sahibi de olmaları pek mümkün görünmemektedir.

Örgütlenme fonksiyonu açısından, aile işletmelerinde tam anlamıyla biçimsel bir organizasyon yapısı olmadığı için birimlerin de sağlıklı olarak kurulamaması sonucu ortaya verimlilikten uzak, diyalog bozuklukları yaşayan departmanlar çıkmaktadır. Bununla beraber birim yöneticilerinin yetkilendirilmesi, astların hangi üstlere bağlı olacağı ile ilgili net olmayan yapılanmalar sonucu kurumsal zihniyetten uzak bir örgütlenme fonksiyonu ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Yöneltme fonksiyonu, kurumun hem iç müşterileri hem de dış müşterileri için bir çeşit dinamizm ve ilgi odaklılığı sağlamaktadır. Yöneltilmenin sağlıklı olması, girişimcinin reaktif değil proaktif görevde yer almasını, dolayısıyla dışarıdan gelecek etkilere göre değil kendi gücü ile değişimi karşılamasını ve etkileri kendi lehine çevirmesini sağlamaktadır. Ancak aile şirketi yapısında girişimci bu anlamda pasif kalmakta, reaktif rol oynamaktadır. Bu durum, istikrarsız ekonomik yapılar içerisinde dış müşterilere güven veren bir yaklaşım olarak gözüktüğü de beraberinde durağanlığı ve şirket açısından yenilikler (inovasyon) geliştirilmesine engel teşkil eden tablo ortaya çıkarmaktadır.

Bu bölümde kurum ve kurumsallaşma kavramının ne olduğu ve aile şirketlerinin kurumsal kimlik kazanabilmesi için ne gibi süreçlerden geçmesi gerektiği üzerine durulmuştur. Kurumsallaşma kararı vermek ve bunu uygulamaya koymak gerçekten çok ciddi bir değişim arzusunu gerektirir. Özellikle patron eksenli bir kültürün hakim olduğu işletmede kurumsallaşma kararı vermek, işletmenin ciddi bir irade ortaya koyması ve bunu kayıtsız şartsız uygulaması anlamını taşımaktadır.

Gerek tek patronlu aile şirketi için gerekse profesyonel yönetime adım atmış aile şirketi için olsun kurumsallaşma süreci, yapısında çok büyük özverilerin gösterilmesi gereken faktörleri barındırmaktadır. Amaç işletmenin sürekliliğini, etkin ve verimli bir şekilde devam ettirmek olduğundan, kurumsallaşmanın da bu zihniyet çerçevesinde oturtulması gerekmektedir.

Hangi yönden bakılırsa bakılsın aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayacak şey değişimi yakalamak ve bu değişimin sistemli bir zemine oturmasını sağlamak için gerekli olan kurumsal zihniyeti işletmede tüm süreçlere ve çalışanlara benimsetebilmektir. Bunun en

önemli çıkış noktası olmasının sebebi, teknolojik gelişmeler neticesinde pazarların uzaklığı kavramının ortadan kalkması ve küresel rekabetin gündeme gelmesi olarak nitelendirilebilir. Bu durumda işletmelerin ayakta kalmasını sağlayacak gereksinimler de yön değiştirmiş olacaktır. Buna uyum sağlamak için de işletme kültürünün gelişmesi ve yönetim anlayışının düzenli bir bütünlük içerisinde hareket etmesi gerekir.

BÖLÜM 3: KURUMSALLAŞMADA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Çağımız, insan düşüncesinin sürekli olarak değiştiği nazik ve buhranlarla dolu bir devre içindedir. Bu devrenin en sarsıcı olayı ise, hiç kuşkusuz değişimin neden olduğu yeni toplum yapısıdır. Günümüz iş dünyasında yönetim ve organizasyon alanında değişimler yaşanmakta; bu değişimlerin temelinde ise teknolojik gelişmeler, bilginin önem kazanması ve değişim hızının artması yatmaktadır. Bütün bu değişimler, yönetim kademelerinin azalması ve bilgiye dayalı bir yönetim ve organizasyon anlayışının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Buna bağlı olarak yönetici ve çalışanların sahip olması gereken yetenekler, beklentiler ve bakış açılarında da değişimin gerekli olduğu görülmektedir. Artık çalışan bireylerin büyük rekabet içinde olan şirketlerdeki yükselişleri, çok yönlü olmaları ve yüksek performanslarıyla eşdeğerdedir.

Tüm dünyada ve her alanda gerçekleşen değişim süreci, çalışma yaşamında da hızlı ve güçlü bir biçimde etkisini hissettirmektedir. Bu değişim süreci içinde yer alabilme ve rekabet ortamında varlığını koruyabilmede birçok işletmenin insan kaynakları yönetim anlayışına yöneldiği görülmektedir. “İnsan kaynakları kavramı, işletmede bulunan tüm işgücünü kapsadığı gibi, işletme dışında yararlanılacak potansiyel işgücüne de işaret etmektedir” (Güler, 2005:17). “Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumu, hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini ve yükselmesini sürdürmektedir (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2008).

Gelişim süreci içerisindeki her dönem, şirketlerin genişleyen işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgi birikimlerini (know-how), piyasalarda oluşan talep ve fırsatlara uyum sağlamak için kullanmalarına imkan veren, kendine özgü bir yapıyı ortaya çıkarmıştır (Varol, 2001:99). Bu sayede her dönemde meydana gelen büyük değişim akımları karşısında yüksek performansı ve başarıyı hedefleyen işletmeler, nasıl stratejiler uygulayacağını ve değişen talepler karşısında nasıl bir öz yetkinlik başarısı sergilemek zorunda olduklarını belirlemektedirler.

Küreselleşme ve uluslar arası rekabete açılma süreci; yönetim ve insan faktörünü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, çalışan/, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemekte ve değişen çalışma koşulları içinde insan kaynaklarının yeni çalışma profilleri geliştirmesini gerektirmektedir. Hangi dönemde olursa olsun işletmelerin en değerli kaynağı, insan olmaya devam edecektir ve her dönemde gerçekleşecek olan değişimlerin etkin yönetimini, insanların değişime gösterdikleri direncin kırılmasını sağlayacak olan şey insan kaynakları yönetim politikaları olacaktır.

3.1. Değişim Kavramı

Çağımız, insan düşüncesinin sürekli olarak değiştiği nazik ve buhranlarla dolu bir devre içindedir. Bu devrenin en sarsıcı olayı ise, hiç kuşkusuz değişim neden olduğu yeni toplum yapısıdır. Porter (1998) ucuz iş gücü ya da ölçek ekonomisi sayesinde rekabet üstünlüğü elde etmenin geçmişte kaldığını, günümüzde en önemli üstünlük sağlama yollarından birinin yenilik olduğunu belirtmektedir. Farklı şekillerde karşımıza çıkan değişim rüzgarları, insanı ve insanla ilgili her şeyi farklılaştırmakta; yeni tür aile düzenleri, değişik çalışma ve yaşama biçimleri, yeni bir ekonomi, yeni siyasal anlaşmazlıklar ve hepsinin ötesinde değişik bir bilinç getirmektedir. Bu değişimlere sebep olan ana nedenlerden birincisi, uygarlıkların bütün öğelerinin kaynağı olan toplum inançlarının, düşüncelerinin ve zihniyetinin tamamen değişmiş olması; ikincisi ise, bilim ve tekniğin yeni buluşlarının doğurduğu yepyeni yaşam ve düşünce koşullarıdır.

Değişim ve yeniden yapılanma, varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen işletmeler için en çok üzerinde durulan konulardan birisidir. Dünyadaki gelişmeler göz önüne alındığında büyük ölçekli işletmelerden orta ve küçük ölçekli işletmelere kadar, kar amaçlı işletmelerden kar amacı gütmeyen işletmelere kadar tüm işletmelerde değişim ve yeniden yapılanma olgusu söz konusu olabilmektedir (Aydıntan, 2005:72).

Günümüzde yaşanan değişim, eski rekabet koşullarını ve başarı kurallarını ortadan kaldırmakta ve işletmeleri, içe dönük yeniden yapılanma arayışlarını yönlendirmektedir. Bu amaçla işletmeler; örgütsel yapılarında, iş süreçlerinde, görev tanımlarında ve

teknolojik yapılarında, yeniden yapılandırma faaliyetlerine hız vermektedirler (Bayer, 2005:128).

Değişim olarak adlandırılan kavram “ister planlı, ister plansız olsun herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın, bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir” (Akyüz, 2001:2). Bir diğer tanıma göre değişim “mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir” (Vardar, 2001:15).

Yaşadığımız dünya üzerinde her gün birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişiklikler de hiç şüphesiz işletme ve örgütleri büyük oranda etkilemektedir. Toplum, yeniliğin kaynağının araştırma-geliştirme olması ve bilgi alanında faaliyet gösteren insan sayısının artması nedenlerinden ötürü bilgi toplumu olmaya doğru gitmekte, tüm yönleriyle yeni özellikler kazanmaya başlamaktadır. Kurumsal değişim; “örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir” (Bayer, 2005:129).

Tüm bunların neticesinde, örgütün iç ve dış çevre şartlarına karşı esneklik kazanabilmesi için organizasyonların yapılarında küçük veya büyük birçok yenilik çalışması yapılmaktadır. Bir örgütün çevre şartlarına karşı esneklik kazanması, o örgütün güçlü yönlerine bağlı olarak ekonomik, sosyal, hukuki vb. değişimler karşısındaki kırılabilirlik oranını en aza indirmek konusunda fayda sağlayacaktır. Çevreyi oluşturan rekabet, yenilik, tüketici talepleri, hükümet politikaları, artan eğitilmiş ve ne istediğini bilen insan sayısı gibi ana unsurlar, işletmelerin gelişmeleri ve büyümeleri için değil, en azından oldukları yerde varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeni stratejiler, yeni çalışma yöntemleri ve yeni çıktılar, yani mal veya hizmetler üretmeleri gerekmektedir.

Tablo 2.'de işletmelerin değişim süreci ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Sırasıyla; hazırlık, süreçleri tanıma, vizyon oluşturma, teknik ve sosyal çözümler, nihayetinde çözüm. Hazırlık olarak ifade edilen aşama işletmenin değişim alt yapısını oluşturan ve değişimin gereklerini ortaya koyan, uzlaşmanın sağlandığı aşamadır. Sonra işletmede

yer alan süreçlerin tanınması ve buna bağlı olarak oluşturulacak vizyon, teknik ve sosyal açıdan süreçlerde ve işletmede var olan sorunları çözümlmek, en sonunda da bu düzenlemeler ışığında pilot uygulamalarda bulunmak işletmelerde değişim sürecini özetler nitelikte olacaktır. Pilot uygulamalar kısmında çalışan işgücünün nitelikleri ve eksikliklerini gözden geçirmek ve eğitimlerini tamamlamak sürecin son aşamasıdır.

Tablo 2. İşletmelerde Değişim Süreci

Süreçler	Açıklama
Hazırlık	İşletmedeki yeniden yapılanmanın gerekçelerini ortaya koymak, üst yönetimde işletmedeki yeniden yapılanma için uzlaşma oluşturmak, yeniden yapılanmada görev alacak ekipleri oluşturmak.
Süreçleri Tanıma	Müşterileri ve ihtiyaçları belirlemek, işletmedeki mevcut performans düzeyini belirlemek ve ölçmek, süreçlerde yapılması gerekli değişiklikleri tespit etmek.
Vizyon	İşletmedeki tüm süreçleri ve faaliyetleri anlamak, işletmede katma değer yaratan süreçleri ve faaliyetleri tanımak, işletmede gelişme için mevcut fırsatları ve olanakları tahmin etmek, işletmede ideal performans düzeyine ulaşılması için vizyon oluşturmak.
Teknik ve Sosyal Çözümler	İşletmede veri toplama konusunda model oluşturma, süreçler arasındaki ilişkileri yeniden incelemek, süreçlerde teknolojiden geniş ölçüde yararlanmak, planı uygulamak, işletmede müşteri ihtiyaçlarına en iyi ve hızlı cevap verebilecek işgöreni belirlemek ve yetki devretmek, çalışanların bilgi ve becerilerini tespit etmek, işgörenin ve çalışma gruplarının görev tanımını yapmak, liderlik, iş yönetimi ve işgören geliştirilmesi ile ilgili olarak yönetim yapısını spesifik olarak belirlemek, işletmede işgörenin işe alınması ve eğitim konularında uygulama yapmak.
Dönüşüm	İşletmede sistem tasarımını tanımlamak, işletmede pilot uygulamalar yapmak için test yapmak, işletmedeki tüm işgörenin bilgi ve becerilerini gözden geçirmek, işletmede bilişim sistemi kurmak, işletme süreçlerinde, yönetim ve kontrol ile ilgili olarak çalışanların eğitimini gözden geçirmek.

Kaynak: Papatya ve Hamşioğlu, (2004:268)

Rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri çok daha güçlü, yapı ve sistemlere bağlıdır. Teknolojik yenilikleri yakından izleyip onlara ayak uydurabilmek, çeşitliliği ve seçiciliği hızla artan tüketici tercihleri, çalışanların motivasyonu ve kamuya yönelik

faaliyetlerde bulunma isteği, işletmelerin yönetim kalıplarında köklü değişimlere ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Bugün firmaları ayakta tutan gücün büyük ölçüde onların iç ve dış çevrelerindeki değişimlere duyarlı bir yapıyı gerçekleştirmeleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada kurumsallaşma olgusu bir şart olarak kendini kabul ettirmektedir.

3.2. Değişimi Gerekli Kılan Nedenler

Çevredeki değişim, ona uyum sağlayıp yaşamaya devam edebilmeleri için örgütlerin değişmesini ve gelişmesini, yani yenilenmesini gerektirir. Çeşitli şekillerde yapılabilen bu değişme ve gelişme faaliyetlerinin en geniş olan ve yeniden örgütlenme, yeniden düzenlenme gibi birçok alt başlığı kapsayan yeniden yapılanma çalışmaları, örgütlere ve yönetimlerine yeni bir bakış açısı kazandırmaya, aynı zamanda başarılarını arttırmaya yönelik bir değişim sürecidir.

Bir şirketin örgütsel biçimi, onun stratejisini, yapısını ve yönetim süreçlerini etkili bir bütün haline sokan genel mantığını ifade eder. “Gelişim süreci içerisinde şirketin örgütsel biçimini değişime zorlayan iki ana etken belirli olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar piyasa güçleri ve şirketlerin işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgi (know-how) birikimleridir (Varol, 2001:100).

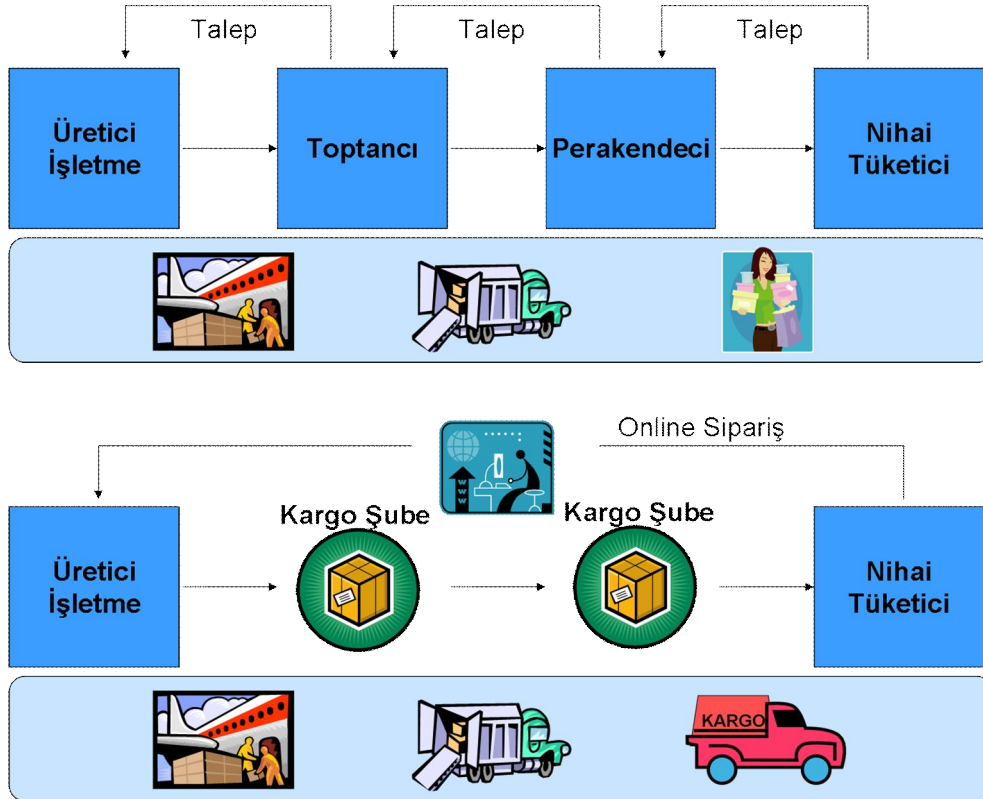
Değişimi gerekli kılan sebepleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- İletişim alanındaki gelişmeler: İletişim araçlarındaki gelişmeler kişiler arası iletişimi kolaylaştırıyor gibi görünse de, teknolojiye adaptasyon konusunda sorun yaşayan insanlar açısından iletişim çatışmalarına yol açmaktadır. Bir işletmenin birçok tedarikçisi veya müşterisi olduğu düşünülürse ve bunların bölgesel veya uluslar arası olduğu göz önünde bulundurulursa, iletişim sorunları yüzünden işletmenin pazar kaybına uğraması kaçınılmaz olacaktır.
- Bilgi teknolojisindeki önemli atılımlar: Teknoloji, geçtiğimiz yüzyılın başından itibaren çok hızlı bir şekilde gelişme yaşamış ve bunun neticesinde birçok ürün hayatımızı kolaylaştırmak üzere bizlere sunulmuştur. Sunulan ürünlerin çeşitli özellikleri gün geçtikçe yenilenmiş ve daha pratik kullanım imkanları ortaya çıkarılmıştır. Ancak insanoğlu bu hızlı gelişmeler karşısında o kadar çok şeyi bir arada yapmak ve o kadar çok şeyi öğrenmek zorunda kalmıştır ki, toplumların

büyük kısmı bu hızlı gelişmelere ayak uyduramamaktadır. Küreselleşme ile birlikte değişime karşı direnç gösteren şirketler geride kalmış, dünya devi dediğimiz şirketler uluslar arası pazarda daha fazla söz sahibi olmuşlardır.

- Yeni pazarlara ulaşma: İnternet devrimi ve teknolojik gelişmelere paralel olarak işletmeler, daha önceleri güçlkle ulaşabildikleri veya hiç ulaşamadıkları pazarlara tek bir tuş kadar yakın hale gelmişlerdir. Yeni gelişen pazarlarda pay oranını yükseltebilmenin en temel unsuru ise ürün ve hizmet çeşitliliğine gidebilmektedir.
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi: Bir işletmenin, rakiplerine oranla daha kaliteli ve daha iyi ürün üretmesi, müşteri çekebilmesi için yeterli değildir. Son yıllarda müşteri temeline dayalı, müşteri odaklı satış, pazarlama ve promosyon faaliyetlerinin yürütülmesiyle birlikte müşteri tanımı değişmiştir. Gelişen dünyanın olanakları müşterileri ziyadesiyle bilinçlendirdiğinden, üretici veya satıcı firmadan daha fazla taviz ve artı değerler beklentisi içinde olmaktadır.

Şekil 6. Klasik ve Değişen Müşteri Arz-Talep İlişkisi



3.3. Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz ekonomik koşullarında insan kaynakları, kurumun sahip olduğu en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Önceleri sadece belirli işleri yapan kişiler olarak görülen çalışanlar, artık sorunları analiz eden ve çözüm önerileri sunan bireyler olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2007:160). İşletmeler hızla gelişen ve değişen bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu değişim ve gelişmeye paralel olarak insanların ihtiyaçları da artmakta ve çeşitlenmektedir. Amacı ne olursa olsun her işletme ürettiği mal veya hizmetle hem müşteri ihtiyacını gidermek hem de kendi amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek istemektedir. Rekabet ortamında kaynaklarını en iyi ve etkin kullanabilen organizasyonlar başarıya ulaşmaktadırlar.

Hammadde, enerji, sermaye, işgücü ve girişim olarak sayılabilecek üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur insan faktörüdür. Çünkü insan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle organizasyonlarda yer almakta, aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Kumkale, 2007:157).

Bazı organizasyonların başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız olması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçülmesi daha güç olan hizmet kalitesi, insan yetenekleri ve daha da önemlisi değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği gibi organizasyonel nitelikler başarı ve başarısızlıkta çok daha büyük bir rol oynamaktadır. 21. yüzyılın gerçeği olan hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek olan insanlardır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004:31).

Bir işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler sonucunda oluşan yeni şartlara uyum sağlayabilmesi, esneklik gösterebilmesi için kendisine birtakım yenilikler yapmak zorundadır. İnsan kaynakları yönetimi, yapılacak olan yeniliklerin en kritik noktasında durmaktadır. Çünkü söz konusu değişim olduğunda buna direnç gösterecek en belirgin etken iş gücü yani insandır. İş gücünün ve onunla bağlantılı her şeyin yönetim başarısı, örgütün yenilenme aşamasında sıkıntı ve kırılma potansiyelini en aza indirecektir.

Organizasyonel değişim ve insan kaynakları arasındaki ilişkiyi açıklamadan evvel insan kaynakları yönetiminin tanımını yapmak yerinde olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi “bir organizasyonda çalışan insanların, etkin yönetimi için gerçekleştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım” (Barutçugil, 2004:32) olarak tanımlanabilir. Daha geniş anlamıyla insan kaynakları yönetimi “insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler” (Akyüz: 2001:51) olarak tanımlanabilir. Fındıkçı’ya göre ise (Fındıkçı, 2006:13) “İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırtılmasından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanmada sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.”

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzun bir dizi yönetim konusunu ve uygulamasını kapsar (Barutçugil, 2004:33). Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknolojik değişimden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir (Mathis, 2000:4). İnsan kaynakları işlevinin temel amacı, bu kaynağın en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak bu amaca yürünürken örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da göz önünde tutulmalıdır. Sadece örgütün amaçlarına dönük bir insan kaynakları politikasının ve tekniğinin uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. Bu nedenle insan kaynakları işlevi, bir yandan bireylerin yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlamalı, öte yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine, kendi evinde çalışırcasına mutluluk duymasına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir. Bunun gerçekleştirilmesinde insan en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceği hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kurumsal Zihniyete Katkısı

İnsan kaynakları yönetimi çalışan iş gücünün ihtiyaçlarına odaklanan, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev gören bir yapıdır. İKY'nin temel hedefleri arasında “verimliliğin artması ve iş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi” (Yılmaz, 2007:161). Genel tanım olarak ifade edilen özellikler amaçları ortaya koymakta yetersizdir çünkü insan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetimine göre daha genişlemiş bir içeriğe sahip olduğundan, işlevleri de daha ayrıntılı faaliyetler olarak ortaya çıkar.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün diğer fonksiyonlarında olduğu gibi çevresel karmaşıklık ve belirsizlikten etkilenmektedir. Karmaşıklık ve belirsizlik azaldıkça, yapılan insan kaynakları planları daha etkin olabilmekte, bununla birlikte çevresel belirsizlikler arttıkça insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürekli kontrol edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır (Erdil, 2004:101).

İnsan kaynakları işlevinin amaçları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akyüz, 2001:52–53):

- Her şeyden önce, insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- Uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de iş görenin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim ve programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- İş görenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,

- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,
- En üstten en alta kadar bütün iş görenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanıtımları ve iş değerlendirilmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- İş görenlere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkânlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması.

İKY'nin amaçlarıyla ilgili bu değerlendirmeler günümüz rekabet koşulları bağlamında analiz edildiğinde, İKY'nin temel hedefinin kurumun rekabet yeteneğinin iyileştirilmesi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Yılmaz, 2007:162).

Bilgi insanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan çalışanların kişisel gelişimleri, başlı başına bir çalışma alanını oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların hızlı bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağlayacak bir kurumsal ortamın hazırlanmasını da amaç edinmiştir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili, kendilerini aşmalarının sağlanmasına yönelik çalışmalar insan kaynakları yönetiminin önemli bir uğraş alanını oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2006:15).

3.4.1. Organizasyonun Amaçlarına Ulaştırılması:

Kurumlar belli amaçlara ulaşmak için kurulurlar. Ulaşılabilecek amaçlar yoksa bir kurumdan söz edilemez. Dolayısıyla bir kurumdaki temel amaç kurumun var olma gerekçelerine hizmet edecek çalışmaların yapılmasıdır. İnsanlar, kurum içinde belirli çalışma gruplarına bölünerek organizasyonun genel amacına ulaşmasına katkıda bulunurlar. Böylece her alt birim kendi çalışma alanı doğrultusundaki işleri yerine getirerek içinde yer aldığı kurumun amaçlarını gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

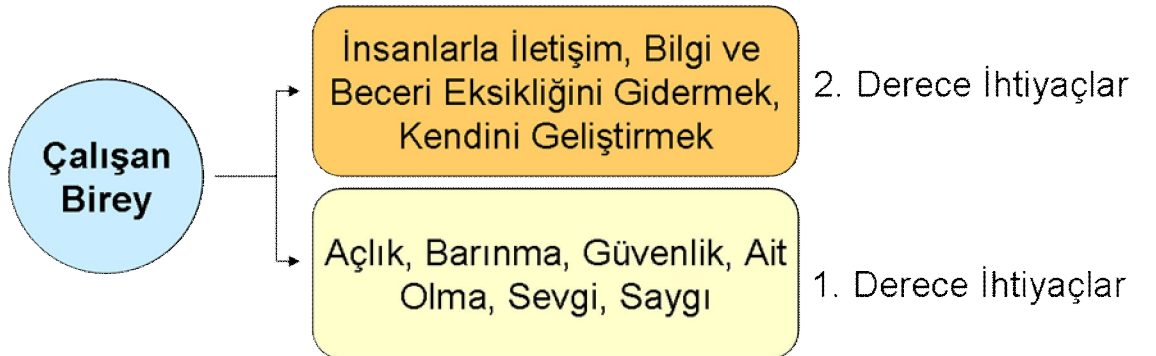
3.4.2. Çalışanların İhtiyaçlarının Karşılaştırılması:

İyi üretim iyi işgörenle, kaliteli insan gücüyle sağlanır. Bir mal ya da hizmet üretiminde bulunabilmek için insan faktörüne ihtiyaç vardır (Akyüz, 2001:50). İnsan kaynağına olan ihtiyaç seviyesi bu denli yüksek olduğunda, onun hem iş hem de sosyal yaşamını sağlıklı devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu gereksinimleri de karşılamak gerekmektedir.

Çalışanların; temel fizyolojik, barınma, güvenlik, ait olma, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları vardır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışırlar. Bunun yanında insanlarla iletişim kurmak, zamanla oluşan bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek, kendisini geliştirmek ve benzeri ihtiyaçları da vardır. Bütün bu ihtiyaçların giderilmesi için, insanın kurum içinde sistemli bir biçimde izlenmesi gerekir (Fındıkçı, 2006:64).

İnsanların işe alınması, görüşmelerin yapılması, eğitim ve geliştirme çalışmalarının yapılması, performans değerlemeleri, ücretlendirme ve ödüllendirme çalışmaları gibi uğraşlar, iş görenlerin ihtiyaçlarının giderilmesini gerçekleştirir. Buradaki önemli nokta çalışanın ihtiyacının karşılanması oranında kurum amaçlarının da gerçekleştirildiğidir. Buradan hareketle tam sistemli olarak işlev gören insan kaynakları yönetimi, çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak, onların rahat etmeleri ve uyumlu olmalarını sağlamaktadır. Maddi ihtiyaçlar, çalışanın kurumdaki sağladığı maddi kazançlar yoluyla karşılanır. Eğitim, gelişme, mutlu olma, işten haz alma ve benzeri manevi ihtiyaçlar da çeşitli sosyal etkinlikler, manevi ödüller, terfi gibi sosyal ödüllerle giderilmeye çalışılır.

Şekil 8. Çalışan Bireyin İhtiyaçlarının Giderilmesi



3.4.3. Organizasyon Yapısına Yönelik Çalışmalar:

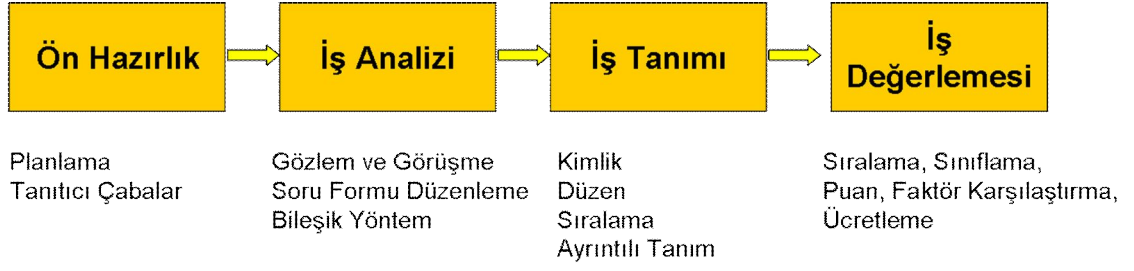
Organizasyonel yapı, organizasyonun içinde bulunduğu ortama uyum sağlayabilmesine yönelik devamlı gelişen çözümler olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004:69). Organizasyon içindeki her birim gibi insan kaynakları birimi, temelde organizasyon hedefleri için çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Bunu gerçekleştirmek için yapının sağlam olması gerekmektedir. Yapının sağlamlığından kasıt, iş değerlemesi ve iş analizlerinin yapılmış olması ve tüm işe yerleştirmelerin bu doğrultuda gerçekleşmesi gerektiğidir. Her işin içeriğinin tek tek ele alınması, işin gerektirdiği fiziksel, zihinsel ve sosyal etkinliklerin sıralanması sonucunda iş analizleri oluşur. İşe yönelik bilgiler içeren bu analizler, görev tanımları için temel bilgileri teşkil eder.

Bir işletme içerisinde, yapının sağlıklı işleyişi açısından en önemli unsurlardan biri iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılmasıdır. Bugün kurumsallaşmayı başaramamış veya hiç böyle bir sürece girmek istememiş aile şirketlerinin de yaşadığı en büyük sorunlardan biri budur. “İşe göre adam değil adama göre iş” mantığı ile iş yapılması ve bu mantık çerçevesinde, özellikle idari kadrolara, kişinin vasıflarına ve yeterliliklerine bakılmaksızın istihdam gerçekleştirilmesi yüzünden çok büyük sıkıntılar oluşmaktadır. Yani sonuç itibarıyla, iş analizleri ve görev tanımları yapılmadığı gibi bunun paralelinde herhangi bir kıstas belirlenmeden gerçekleştirilen işe alımlar şirketi hantallığa ve iş süreçlerini tıkama durumuna sokmaktadır.

Bir organizasyonun sosyal ve entelektüel kapitali insan kaynağıdır. Organizasyonun performansı üzerinde olabildiğince büyük bir etki yaratabilmek için bu sosyal ve entelektüel kapitali kullanabilmenin en etkili yolları ise; kurum kültürünün geliştirilmesi, organizasyonun yeniden tasarlanması, seçme işe alma yöntemlerinin iyileştirilmesi, çalışanların eğitilmesi, motivasyonun sağlanması ve etkili bir iş değerlendirme ve ödüllendirme stratejisinin oluşturulmasıdır (Barutçugil, 2004:67).

Bugün aile şirketi olarak faaliyet gösteren üretim işletmelerinde yaşanan üretim dar boğazlarının nedenleri arasında, kontrolsüz işe alımlar ve işten çıkarmalar olduğu gözlenebilmektedir. Etkin işe alım süreçlerinin gerçekleşmemesi ve iş tanımlarının yetersizliğinden dolayı iş gücü devir oranlarının yüksekliği dikkat çekmektedir. Şekil 9’da klasik bir insan kaynakları planlama süreci görülmektedir.

Şekil 9. İnsan Kaynakları Planlama Süreci



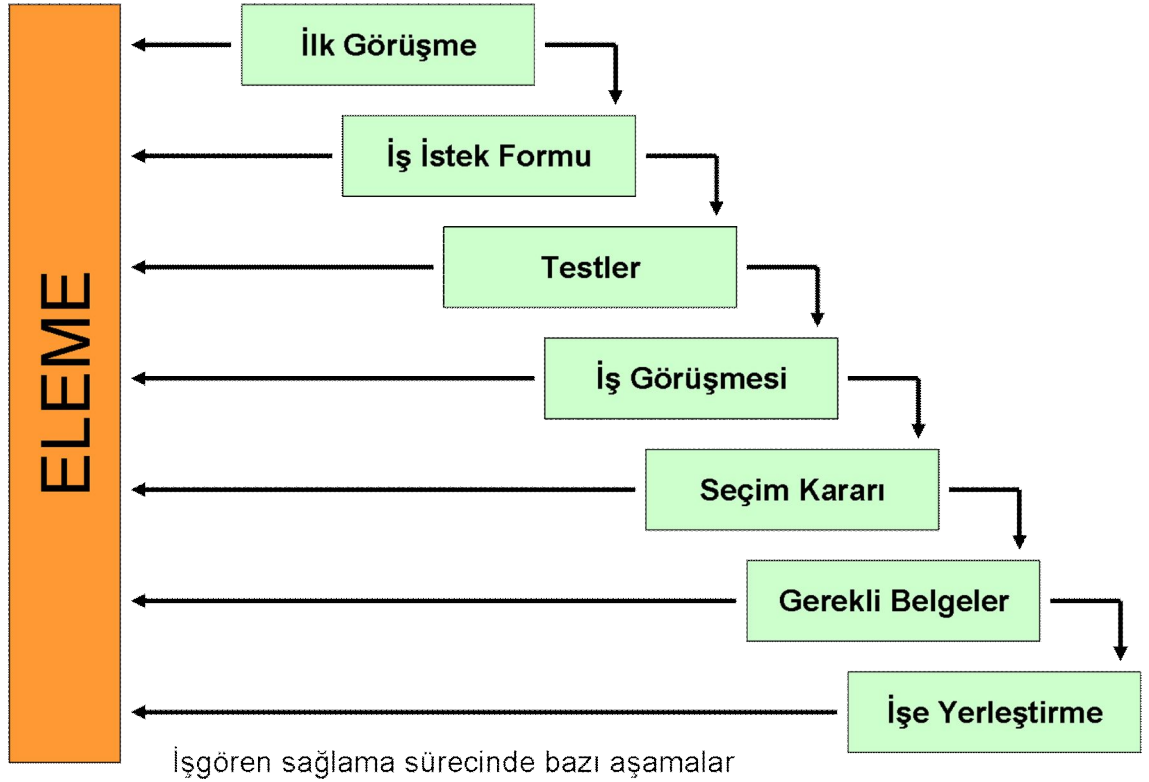
3.4.4. Eleman Seçim Sürecinin Gerçekleştirilmesi:

İnsan kaynakları planlama süreci stratejik planlamaya paralel bir insan kaynakları yönetim politikası oluşturarak, organizasyonun gelecekteki ihtiyaç duyacağı işgören miktarı ile mevcut işgören arzını dengeler (İbicioğlu, 2006:5). Bu bağlamda işe alım süreci organizasyonun, üzerinde oldukça dikkatle durması gereken bir konudur.

İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümü kuruma yeni elemanların kazandırılması ile ilgilidir. Yeni elemanın kazandırılması ise bir çalışma zinciri ve bir prosedürdür. Bu prosedürün kapsamı, şirket amaçları ve işe alım kriterleri ile bir bütünlük içermektedir. İş değerlendirme ve iş analizleri ile hedeflenen şey aslında budur. İşletmenin hedeflerini, amaçlarını belirlemesini takip eden süreçte, bu hedef ve amaçlara uygun hareket edecek kriterlere sahip çalışanların temini söz konusu olacaktır. Bu sürece de insan kaynakları planlaması adı verilmektedir. Bu aşamadan sonra ihtiyaç duyulan elemanlar için bir duyuru yayınlanır ve bu duyurulara yapılan başvurular değerlendirilerek insan kaynakları komisyonu tarafından görüşmeye tabi tutulur. Uygun görülen kişiler işe seçilerek, seçim süreci tamamlanmış olur.

Şekil 10.'da işgören seçimi ile çok aşamalı bir süreç gösterilmiştir. Dikkat edilirse her aşamadan sonra olumsuz dönüşler eleme olarak adlandırılan kısma geçmektedir. Adayın başvurusundan itibaren oluşan süreci ifade eden bu aşamalarda birinci sırada ilk görüşme yer almaktadır. Sırasıyla iş istek formu, testler (yeterlilik, kişilik vs.), iş görüşmesi (mülakat), seçim kararı (başvuran ve bu dereceye kadar gelmiş adaylar arasından en uygun olanı seçme), gerekli belgeler (işe giriş için gerekli olan sağlık raporu, diploma vs. belgeler) ve nihayetinde tüm aşamaları geçen adayın işe yerleştirilmesi gerçekleşmektedir. Eğer herhangi bir süreçte olumsuz bir durum olursa eleme kısmına geçen aday işe giriş hakkını kaybetmiş olur.

Şekil 10. İşgören Seçim Süreci



Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer TOKOL, *İşletme-II Fonksiyonel Analiz*, Rota Ofset, Bursa, (1995, s.126)

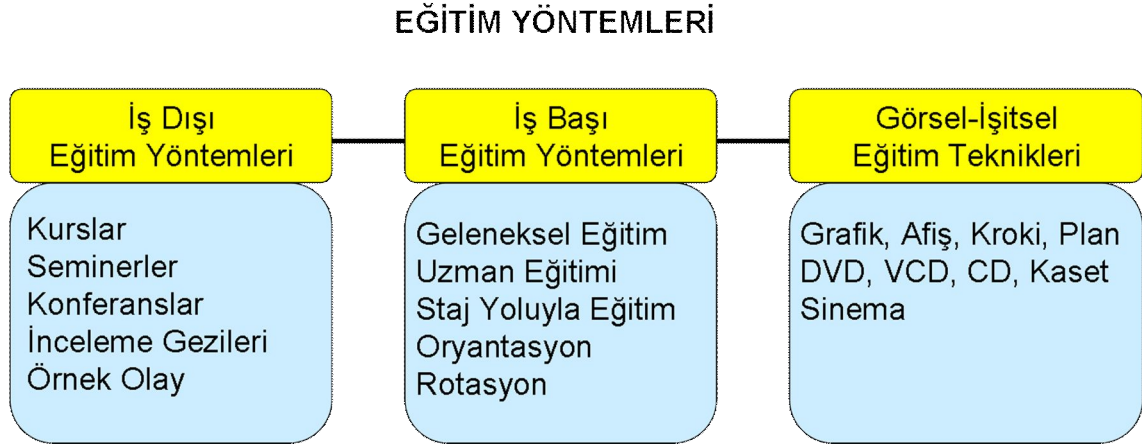
3.4.5. Çalışanların Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Karşlanması:

Eğitim, insan kaynakları yönetimi çalışmalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanların işe başladığı günden itibaren ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması, günümüz hızlı bilgi artışı ortamında önemli bir gerekliliktir. İşe başlangıç sırasında çalışanın işe, kuruma ve diğer çalışanlara uyumu için bir dizi çalışmanın gerçekleştirilmesi gereklidir. Çalışanın işi bilmesi yeterli değildir. Çünkü her farklı kurum, farklı bir kültür ve işleyiş yapısına sahiptir.

Fındıkçı (Fındıkçı, 2006:68) “her çalışanın, eskiyen bilgilerini yenileme ve işinde ilerleme isteği vardır” şeklinde bir ifade kullanmaktadır. Ancak kurum kültürü olgusunu tam manasıyla oturtmamış işletmelerde çalışanların, bilgi için bu kadar büyük isteklere sahip olmayacağı açıkça bellidir. Çünkü kurumsallaşmayı gerçekleştirmemiş tek patronlu bir aile işletmesinde, alışılmış kalıpların dışına çıkılma arzusu çoğu zaman görülmeyen bir durumdur. Bunun sonucu olarak, çalışan kişilerin işe ilk başladıkları

zamanki bilgi açlığı, sürecin devamında yerini daha statik bir zihinsel sürece ve kalıplara itmektedir. Dolayısıyla bu da çalışanı yeni bilgi edinme tembelliğine itmekte, yönetimin herhangi bir bilgi tazeleme hareketine kadar hemen hemen durağan kalmaktadır.

Şekil 11. İşgören Eğitim Yöntemleri



3.4.6. Başarı-Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme:

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Eraslan, 2005:95).

Performans değerlendirme ve ücret tespiti, birbirleriyle yakından ilişkili iki konuyu ifade etmektedir. Birçok kurumda maaş ve ücretler yalnızca belirli dereceler veya çalışma saatleri üzerinden değil, gösterilen performans temelinde de değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2007:165).

İnsan kaynakları yönetimi, başarı ve performans değerlendirme çalışmalarıyla iş görenlerin beklenen performansları ile gerçek performanslarını karşılaştırır. Bu aradaki farklılıklara göre kişiler ödüllendirilir ya da yetersizlikler varsa uygun önlemlerin alınması yoluna gidilir. Ayrıca kariyer planlaması çalışmaları ile işgörenlerin işlerinde gelebilecekleri statüler önceden belirlenir. Böylece çalışanlar, yakın ve uzak gelecekte

varacakları yerleri bilerek, potansiyellerini buna göre gerçekleştirmeye çalışırlar. Şekil 12.'de performans değerlendirme yöntemleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 12. Performans Değerleme Yöntemleri

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Dereceleme Yöntemi	Form: İş verimi, işin kalitesi, iş bilgisi, işe ilgi ve devamlılık, Karar verme, sorun çözme, sorumluluk, insancıl davranış ve Çevre ilişkileri gibi faktörler
Fonksiyonel Değerleme Yöntemi	İşin gerekleri ile işgörenin yeteneklerinin karşılaştırılması
Grup Değerleme Yöntemi	Bölüm yöneticileri, çalışanlarının güçlü-zayıf yönlerini, kişisel yeteneklerini, bilgi ve işe ilgi düzeylerini değerlendirir. Eksik yönler belirlenerek kuruma kazandırılması için çalışmalar yapılır.
Karşılaştırma Yöntemi	Birimin en üst yöneticileri, çalışanları başarı durumuna göre Sıraya sokar. En iyi ve en kötüsünü belirledikten sonra buna Göre daha az kötü ve daha az iyi olanlar belirlenir.
Kritik Olay Yöntemi	Yoğun iş karşısında sinirli davranış gösteren, çalışmayı yavaşlatan olumsuz tavırlı çalışanlar ya da işte başarı sağlayan, işbirliğine yönelen, arkadaşlarına örnek olan olumlu tavırlı çalışanlar not edilir.

Kurumsallaşamamış aile şirketlerindeki duruma baktığımızda performans değerlendirme yapısı çok dar kalıplar içerisine oturtulmakta ve tam anlamıyla objektif sonuçlar vermemektedir. Çünkü aile şirketlerinin çoğunda performans değerlendirme sürecinde birim müdürlerine her bir çalışan için form verilerek doldurulması istenir. Bu formdaki değerlemelerin karşılığı olarak çalışan hakkında performans notu belirlenir. Bu yöntemin kısmen subjektif olmasının sebebi, yalnızca birim müdürünün değerlendirmesi neticesine dayanmasıdır. Tipik bir aile şirketine ast ve üstün akraba olduğu bir pozisyonda, yapılacak bu değerlemenin ne kadar objektif olduğu tartışılır niteliktedir.

3.4.7. Arzulanan Örgütsel İklim ve Uygun Çalışma Ortamının Hazırlanması:

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması bakımından iş ortamının uygun ve arzulanan özelliklerde olması önemlidir. Uygun çalışma ortamı ile anlatılmak istenen, iş yerinin, çalışan bireyin ruh sağlığının gerektirdiği uygun fiziksel ve sosyal koşullara sahip

olmasıdır. Uygun fiziksel koşulların başında iş yerinin ses, ışık, hava ve benzeri bakımından sağlık koşullarına uygun olması, kullanılacak araç-gereçlerin kişilerin fiziksel yeterliklerine ve vücut oranlarına uygun olması öncelikle sayılabilir (Fındıkçı, 2006:69).

Ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde durum hiçbir zaman arzulanan şekle gelmemektedir. Örneğin gemi inşa firmaları, organizasyon yapılarında insan kaynakları departmanına yer verdiği halde, kurumsal zihniyete sahip olmayıp üretim odaklı çalıştıklarından sayılan amaçların çoğu ile hiç ilgilenmemektedir. Özellikle taşeron yoğunluklu çalışılan ağır sanayi işletmelerinde bu durum daha da karmaşık bir hal almaktadır.

3.4.8. Organizasyon Geliştirme ve Organizasyonun Verimliliğinin Artırılması:

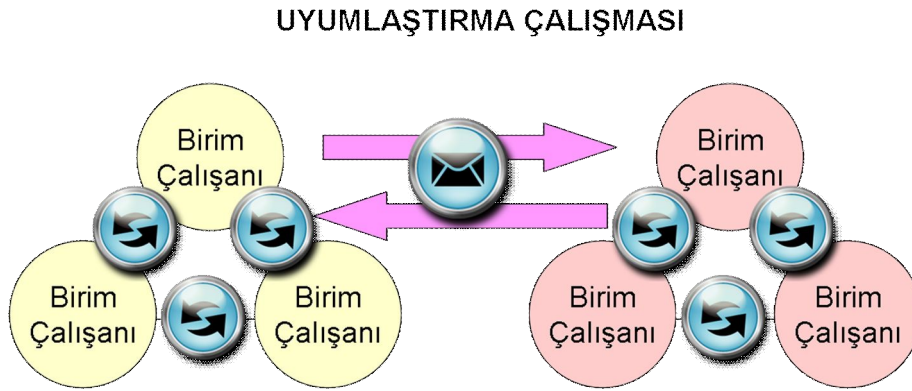
Çalışanlara yönelik eğitim etkinlikleri, zaman etütleri, yöneticilerin yönetim becerileri konusundan geliştirilmeleri, çalışanların insan ilişkileri, davranış bilimleri ve benzeri konularda geliştirilmeleri gibi etkinlikler, organizasyonun gelişmesi ve daha verimli olması bakımından olumlu katkılar sağlar. Burada dikkat çekilen nokta, insan kaynakları yönetiminin, organizasyon geliştirme ve organizasyon verimliliğine ilişkin çalışmalarda benimsediği yöntemin, çalışanların ve çalışmaların geliştirilmesi olduğudur.

3.4.9. Uyumlaştırma ve Çatışma Yönetimi:

İnsan kaynakları yönetiminin sık ilgilenmesi gerektiği konulardan biri de çalışanlar, birimler ve kurumlar arasında uyumlaştırma görevidir. Uyumlaştırma, özellikle çatışma ortamının arzulanan düzeye çekilmesi için gerçekleştirilen müdahaleleri kapsar. Çatışmanın hiç olmaması ve çok aşırı olması istenmeyen bir durumdur. Hiç olmamasının sakıncası ise şudur: Fikir ayrılıklarının olmadığı yerde yeni fikirlerden bahsetmek mümkün değildir. Ayrıca çatışmanın düşük dozda olması beyin fırtınalarının oluşmasına zemin hazırlayabilir. Tıpkı özel hayatlarımızdaki ilişkiler gibi, hiç tartışmanın fikir ayrılığının olmadığı yerde bir durağanlık ve dinamizm kaybı söz konusu olacaktır. Böylece yapılan iş heyecanını yitirecek, motivasyon ve verimlilik azalacaktır.

Şekil 13.'de uyumlaştırma çalışmaları için birimler arasında iletilen mesajların doğru şekilde aktarılması ve birimler içindeki etkileşimin belli bir sistem dahilinde gerçekleşmesi gerektiği ifade edilmektedir. Sistemli etkileşim sinerjiyi doğuracağından, birim içerisinde takım çalışması ve iş birliği yaklaşımlarının sergilenmesi mümkün hale gelecektir.

Şekil 13. Departmanlar Arası Uyumlaştırma Çalışması



3.4.10. İnsan Kaynağına Yatırım:

İnsan kaynakları yönetimi, istihdam ettiği çalışanlar içerisinde ileriki dönemler için potansiyel olarak gördüklerine çeşitli yollarla yatırım yapar. Yurtdışı eğitimi, özel kurslar ve eğitimler bunlara örnek verilebilir. Şirketin gelecek yıllarındaki süreçlerde, yönetici olarak görmek istenilen kişiler bu tarz özel eğitimlere tabi tutularak onlar için ve dolayısıyla işletme için yatırım yapılmış olur (Fındıkçı, 2006:72). Şekil 14.'de çalışan bireye yapılabilecek yatırımın bir şekli görülmektedir.

Klasik bir aile şirketinde yönetici terfileri yetkinliklere ve eğitim düzeyine bakılmaksızın gerçekleştirildiği için bu konuda sağlıklı sonuçların alındığı söylenemez. Böyle bir durumda da çalışan kişinin yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanılmayacağı gibi geliştirilebilecek özellikler de ortaya çıkarılmadığı bireyin kapasitesi atıl olarak kalacaktır.

Şekil 14.'de işletmenin çalışan işgücü için yapabileceği yatırımlar özetle gösterilmiştir. Bunlar arasında en yaygın olanlar yurtdışı eğitim, özel kurslar ve tam anlamıyla yatırım olmasa da teşvik prim sistemleri olarak gösterilebilir. Bu aslında ücretlendirme ve ödül

kısmı ile ilgili olsa da performansı arttırıcı ve motive edici unsur olması dolayısıyla işletme için çalışan işgücüne olan bir yatırım aracı olarak görülebilir.

Şekil 14. İşletmenin Çalışana Yaptığı Yatırım



3.4.11. Moral, Ödül ve Ücret Yönetimi:

Ücretlendirme ve ödüllendirme stratejilerinin belirlenmesi ve programlarının tasarlanması insan kaynakları yönetiminin organizasyonel etkinliğe katkı sağlayabileceği çok önemli bir boyuttur (Barutçugil, 2004:71).

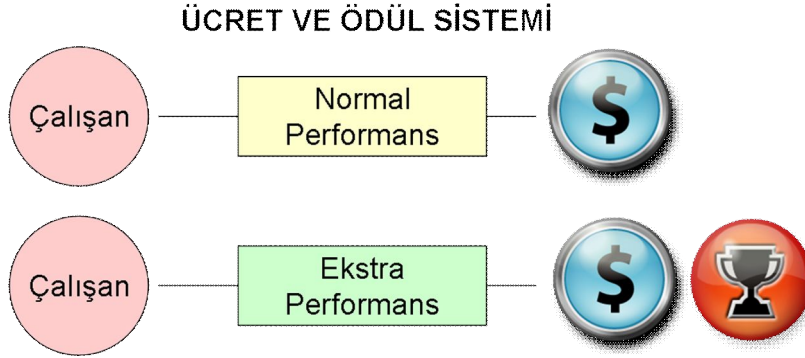
Gerek çalışanlar gerekse organizasyon bakımından insan kaynakları yönetiminin en belirleyici amacı ve fonksiyonlarından birisi ücret yönetimidir. Çünkü ücret, çalışanların maddi kazançlarını içerir. Bu da kişilerin yaşamlarını devam ettirmek için gerekli olan maddi karşılık anlamına gelmektedir. Aynı zamanda ücret, işletme için bir gider kalemidir. Dolayısıyla bu iki zıt yapı arasında sağlıklı ve taraf olmayan bir denge kurulmalıdır. Şekil 15.'de normal performansa ve daha fazla performansa bağlı olarak ücret ve ödül sisteminde ortaya çıkan fark nitelendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışanların maaşları, maddi açıdan kurumdan kazandıkları ek gelirler konusunda büyük dikkat gösterilmesi gerekir. Çünkü bu konudaki rahatsızlık, bireyin kötü hissetmesine neden olur, iş verimini etkiler hatta daha da önemlisi kuruma yabancılaşmasına neden olabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ücret konusunda kurumun koşullarına uygun bir modeli geliştirmek ve uygulamak durumundadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu konuyla ilgilenme nedeni ödül ve ücret yönetiminin doğrudan çalışanlarla ilgili olması ve

kurumun moral düzeyini belirlemesidir. Her işletme kendi yapısı ve mevcut şartları içerisinde bu konuyla ilgili düzenlemeler yapmalıdır.

Şekil 15. Ücret ve Ödül Sistemi



3.4.12. Amaçlara Göre Yönetim:

İnsan kaynakları yönetimi belirli bir alana yönelmiş olsa da sonuçta bir yönetim alanıdır. Yönetim alanındaki bilgi, görüş ve deneyimlerin insan kaynağı yönetiminde de kullanılması söz konusudur. İnsan kaynaklarının düzenlenmesi, eğitim, iletişim, karar, sorun çözme gibi süreçleri kapsar. Bütün bu süreçlerde insan kaynakları yönetiminin belirlediği çalışma yönergesine uygun eylemler gerçekleştirilir. Diğer yandan rutin çalışmaların amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Amaçlara göre yönetim kavramı Peter Drucker tarafından ortaya çıkarılmış bir kavramdır. Amaçlara göre yönetim, yöneticinin her çalışma için varılacak hedefler belirlemesi ve çalışanların ortak çabalarının bu hedeflere yöneltilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminde de her çalışma için hedeflerin belirlenmesi, yeniden gözden geçirilmesi, yeniden tasarlanması gereklidir. İnsan kaynağına yönelik bütün etkinliklerin amaçlı faaliyetler olması gereklidir.

Amaçlara göre yönetim, yukarıda sayılan tüm amaçlar için belirli bir hedef kapsamında işlevini göstermektedir. Her bir amaç kurum için önemli olup, her biri için hedefler tayin edilmeli ve ulaşılan noktalar denetlenmelidir. Organizasyonda, en tepeden başlayarak en alt birimlere kadar tayin edilmiş hedefler, amaçlar mevcuttur. Her birim kendi içinde, birim için belirlenen amaçlar ışığında düzenleme yoluna giderek işlerini ulaşılması gereken noktaya ulaştırmaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimini ayıran

nokta, sadece kendi içinde değil birimler arasında da hedeflere ulaşılma derecesinin kontrolünü gerçekleştirmesidir.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Yönetimin temel kaynağı ve odak noktası insandır. Yönetim, insanlarla ve insanlar için vardır. Kuruluşlarda insanlar, daima iş bölümü yoluyla, belli bir otorite kalıbı ve sorumluluk içinde, hem organizasyonun amacını gerçekleştirmek hem de kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için çalışırlar. Yönetimin temel görevi de, çalışanların çabalarını uyumlu bir işbirliği içinde organizasyonun amaçlarına yöneltmek ve onları gerçekleştirmektir.

Bugünün insanlarını etkili ve verimli olarak yönetebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle insan yönetiminde başarılı olmak için önce insanı tanımak, yönetilen insanların doğal yapısındaki çelişkileri ve özellikleri bilmek gerekir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
2. İnsan kaynakları yönetimi her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.
3. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.
4. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi

de içeren muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.

5. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
6. İnsan kaynakları yönetimini somuta indirgeyip tanımlamak oldukça zordur. Çünkü bu disiplinin uğraşı alanı olan insan ilişkileri bir süreklilik arz eder. Bu sürekliliğe bütünsel bir bakışla yaklaşarak her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gerekir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın insan kaynakları yönetiminin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi yer almaktadır.
7. İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenir. İş görenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.
8. İnsan kaynakları yönetimi kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır. Yani insan kaynakları yönetimi, organizasyonun bütününe göz ardı etmeden organizasyondaki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışır.
9. İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, insan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.
10. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesini hızlandıran gerekçeler arasında devlet düzenlerindeki değişiklikler ve sık biçimde yaşanan krizler, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, temel bazı kaynakların (kömür, petrol vb.) azalması ve bütün bunların sonucu olarak iş gücünün yapısı ve işlevinde meydana gelen değişimler sayılabilir.
11. İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı

ile örgütsel değişmeyi sağlar. Çünkü örgütsel değişimin lokomotifi, insan kaynağının değişime hazır ve istekli olmasıdır.

12. İnsan kaynakları yönetimi iletişimi, organizasyon içinde motive edici bir unsur olarak kullanır. Dolayısıyla organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulması gereklidir.
13. İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya, böylece kurumun kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlar. Zamanla oluşan kurumsal kültürün paylaşılmasını ve kuruma bağlılığı sağlar.
14. İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki çalışanları, iç müşteri mantığı ile ele alarak ihtiyaçlarının karşılanması, böylece verimin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirir. Geliştirilen stratejileri uygular. Gerek kurum içinde; gerekse kurum dışında personelin, beklenti ve haklarının takipçisi olur.
15. İnsan unsurunun öneminin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyonun vazgeçilmesi bir parçası haline gelmektedir. Bu durum insan kaynakları yöneticisine yönelik beklentilerin giderek artmasına yol açmıştır.
16. İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler. Bunun için çalışanların; kuruma ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenir.
17. İnsan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Çünkü dönüşümün temelinde insan ve onun dönüşümü yer almaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir.
18. Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağı değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana

çıkmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışır.

19. Günümüz insanı giderek daha çok bilgi akışı ile uğraşmaya başlamıştır. Dolayısı ile çalışanların bilgi insanı olmaları, gelecekteki organizasyon yapısının temel özelliği olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar. Bunu yaparken de bilgi insanın eseridir mantığından hareketle insana daha büyük önem verir ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak ele alır (Fındıkçı, 2006:18-21).

3.6. İnsan Kaynakları Sisteminin Oluşturulması ve Planlaması

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde bir organizasyonun yüksek niteliklere sahip çalışanları kazanması, geliştirmesi, elde tutması ve yüksek performanslı organizasyon olabilmesi için artık çok büyük önem taşıyan bir faaliyet olmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uzun dönemli organizasyonel iyileştirme için kesintisiz yürütülen bir süreç olmalıdır. Bu sürecin etkin yönetiminde bilgi teknolojilerinden yararlanılması, artık günümüz iş dünyası için özel bir şey olmaktan çıkmış, zorunluluk haline gelmiştir.

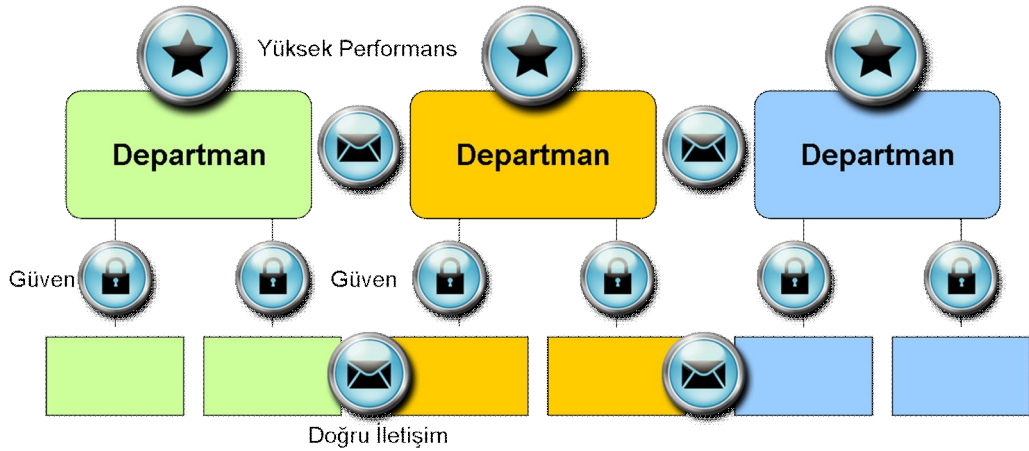
Bilgi teknolojileri genel olarak bilgi kaynaklarına erişmek, paylaşmak ve kullanmak için elektronik araçlardan yararlanmayı mümkün kılan uygulamaların tümünü içermektedir (Yahyagil, 2001:6). Yalnız bilgi teknolojilerinin her zaman verimliliği artırıcı etkisi olduğu söylenemez. Zaman ve karşılaştırma verilerinin güncel değerlere çekilmesi, bilgi teknolojisinin etkinliğini ölçmek için kullanılacak enstrümanlar olarak görülebilmektedir. Bilgi teknolojilerinin işletme içerisinde insan kaynakları yönetimi için en uygun kullanım alanı elbette ki insan kaynakları planlama süreci ile ilgilidir.

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir (Kumkale, 2007:160).

İnsan kaynakları yönetimi sistemi oluşturmak için yüksek performans odaklı yaklaşımlar açısından dikkate alınması gereken hususlar şunlardır:

1. Geleceği görmek: Etkili bir İKY sistemini geliştirmenin ilk adımı gelecekteki değişiklikleri öngörmektir. Küresel rekabetin söz konusu olduğu bir ekonomik yapıda değişime karşı açık olmak yeterli değildir. Ayrıca gelecek zamanlarla ilgili hedefli tahminlerde bulunulmalı ve insan kaynakları yönetim politikaları bu çerçeveye göre düzenlenmelidir.
2. Yüksek performanslı insanları organizasyona çekmek: Özellikle aile şirketlerinde istihdam konusunda yaşanan en büyük sıkıntı “işe göre adam” yerine “adama göre iş” mantığı yürütülmesidir. Bunun sonucunda etkinlikten ve verimlilikten uzak iş süreçleri ortaya çıkmakta, bunların neticesinde işlerde gecikme ve departmanlar arası çekişme söz konusu olmaktadır. Gerekli şartlarda yapılan iş analizleri neticesinde, organizasyonun harekete geçirici ve itici gücünü oluşturacak nitelikli insanların dikkatini ve ilgisini çekmek, onların başvurusunu sağlamak çok önemli bir adımdır.
3. Yüksek performanslı geliştirmek: Nitelikli çalışanları elde eden bir organizasyon, bu kaynakların yüksek düzeyde bir performans göstermesini sağlamak için onları korumalı ve geliştirmelidir. Eğitim ve geliştirme, yeni başlayanların işe alıştırılması ve yetiştirilmesini, çalışanların iş performansları için eğitilmesini, iş gerekleri değiştikçe yeniden eğitilmesini ve gelecekteki görevler için de hazırlanmasını kapsar.

Şekil 16. İşletme Başarısı İçin Yüksek Performans Hedefleri



Şekil 16.'da organizasyon içindeki yüksek performansı sağlamanın departmanlar içerisinde nasıl sağlanabileceği ifade edilmiştir. Yatay ilişkilerde doğru iletişim,

dikey ilişkilerde güven ortamının oluşması sonucu organizasyonun hem birimler bazında hem de organizasyonel açıdan yüksek performansa ulaşması mümkündür.

4. Yüksek performansı korumak: İK yöneticisi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkili ilişkileri açık ve dürüst iletişimle korumak zorundadır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgili tüm kararlar ve uygulamalar organizasyonel etkinliği doğrudan etkiler. İnsanlar arasındaki anlayışı ve paylaşımı geliştiren bir kurum kültürünün oluşturulması, ortak bir inançlar ve değerler sisteminin yerleştirilmesi İKY sistemini kurmanın çok önemli bir adımını oluşturur.
5. Başarı için değişim: Küreselleşme, organizasyonel stratejilerde önemli değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu da, yapı kültür ve yönetsel süreçlerde değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Her organizasyon sürekli olarak çalışanların becerilerini iyileştirmek, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için çalışmalıdır. İKY, bu değişikliklerin yönetiminde önemli rol oynar. Kurum kültürünü değiştirmek; ortak bir vizyon geliştirmek, çalışanları yetkilendirmek ve çalışanlar arasında güven ilişkisi oluşturmakla başlar. Gelecekte İKY gidere daha fazla çeşitlilik gösteren bir insan gücünü yönetmek zorunda kalacaktır. Bu da tutumların, değerlerin ve prosedürlerin sıklıkla değiştirilmesini gerektirecektir.

3.7. İKY'nin Örgüt Kurumsallaşmasında Oluşturduğu Zemin

Örgütler belli amaç veya amaçlar birliği çerçevesinde kurulur ve hayatlarını o yönde devam ettirirler. Bu amaçları gerçekleştirmek isteyen örgütler de stratejik olarak yönetilmelidir. Stratejiler uzun dönemleri kapsayan planlar bütünlüğünden oluşmaktadır. Eğer bir kurum kendisini geleceğe yönlendiremiyor, vizyon ve misyonunu netleştiremiyorsa, faaliyetleri birbirinden bağımsızlaşır. Ulaşılabilecek hedefin yanında bu hedefe hangi yollardan ne kadar sürede gidileceği, hedefi belirlemek kadar önemlidir. İşte bu gidilecek yol ve zaman, strateji adını almaktadır. Tanım olarak basit olmasına rağmen aslında çok kompleks bağlantılara sahiptir.

Bir organizasyonda, belirlenen insan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulanmasında ilk adım, bu stratejileri gerçekleştirecek kişilerin kimler olacağı, sayıları ve nitelikleri ve yapacakları işlerin neler olacağı konularında kararlar almaktır. Bu aşamada yapılacak

planlama ve analiz çalışmalarının etkinliği, daha sonraki aşamalarda gerçekleştirilecek birçok insan kaynakları yönetimi kararlarının ve uygulamalarının etkinlik düzeyini belirleyici olacaktır.

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şeklinde de tanımlanabilecek olan planlama, yapılacakların ayrıntı olarak yazılı hale getirilmesidir (Akyüz, 2001:101). İnsan kaynakları, belirli bir zaman öncesine kadar her büyüklükteki şirket için nitel ve nicel olarak yeterlilik göstermekteydi. Oysa günümüzün modern ekonomilerine ve bilgiye dayalı yeni iş alanlarına bilgi ve becerisi yüksek, kalifiye personel gerekmektedir. Artık nitelikli insan kaynakları nadir ve değerli bir hale geldiği için, insan kaynakları planlaması da diğer kaynakların öncelik hakkını almış ve bir zorunluluk haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün kurumsallaşması sürecinde en önemli rolü oynamaktadır. İnsan kaynaklarının işletmelerin sahip olabileceği en önemli öz kaynak olduğu görüşünün yüksek oranda kabul görmesine karşın, işletmelerin çoğu bu görüşü gerektiği gibi hayata geirememektedir. Kurumsallaşma süreci bir değişim, dönüşüm sürecini kapsamaktadır. Bu süreci başlatan ve bundan etkilenen yegane yapı ise insan kaynağıdır. Dolayısı ile bir işletmenin kurumsallaşması sürecinde insan kaynakları yönetimi, çeşitli fonksiyonlarda yeniden düzenleme yaparak veya daha önce işletmede hiç gerçekleştirilmemiş uygulamaları yürürlüğe koyarak, kurumsallaşmaya olan geçişi kolaylaştırmaya çalışır. Bu esnetme çalışmaları hem değişime olan direnci kırabilmek hem de mevcut performansı düşürmeden daha da yükselterek kurumsallaşma için arzulanan etkinliğin sağlanmasını hedeflemektedir.

3.7.1. şirketin Departmanlara Bölünmesi

Departmanlara bölmek en genel anlamıyla, bir örgütün önce bütün birimlere daha sonra ise bu birimleri kendi içlerinde daha küçük birimlere bölmek olarak tanımlanmaktadır (Polatoğlu, 2001:16). Departmanlara bölme yönetimde uzmanlaşmanın olduğu bir dönemde iş bölümü sonucunda ortaya çıkan bir kavram olup, küçük parçaları bir araya getirip aralarında anlamlı ilişkiler kuracak şekilde gruplandırma şeklidir. Bu kademedeki görevler tanımlanıp sorumluluk yetki dengesi oluşturulduktan sonra hangi görevlerin

kime bağılı olduğu, kime danışılması gerektiği ve nereye rapor edileceği tespit edilmektedir (Kutun, 2003:29).

3.7.2. İş Analizi

Bir işletme için kurumsallaşma zemininde bulunması gereken en önemli yapılardan biri iş analizleridir. İş analizi ve tanımı, insan kaynakları yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer alır. Bunun nedeni, bu tekniğin diğer birçok personel tekniklerine alt yapı oluşturmasıdır. İş yakından incelenmedikçe ve tanımlanmadıkça işgöreni incelemek ve tanımak ya da iş ile işgören arasındaki ilişkiyi saptamak oldukça zordur (Akyüz, 2001:88). İş analizi “işin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlaması” (Mucuk, 2005:166), “işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi” (Fındıkçı, 2006:142), “bir organizasyonda işin fonsiyonlarının, amaçlarının, yapıma ortamının, işi yapan kişilerin sahip olması gerekli özelliklerin, işin yapıldığı fiziksel ortamla ilgili bilgilerin sistematik alana toplanması ve değerlendirilmesi süreci” (İbicioğlu, 2006:13) biçiminde tanımlanabilir. Başka bir kaynağa göre iş analizi, “işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılmasını etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesidir” (Barutçugil, 2004:252). İş analizi, örgütlerde herhangi bir mevkiin içerdiği görevler hakkında araştırmaya dayanan güvenilir bilgiler toplama işlemidir. Bu bilgiler, yapılacak görevlerin niteliği, bunlar için harcanacak zamanın ne olduğunu, kullanılacak araç ve malzemelerin cins ve özelliklerini, görevi yapabilmesi için işgörenin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve deneyimleri, görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunu, işin ne gibi bir ortamda yapıldığını, bu ortamın taşıdığı tehlikelerin neler olabileceğini kapsamaktadır (Kumkale, 2007:160). Özetle iş analizi, “her özgün iş için; neyin yapılacağına (fiziksel veya zihinsel çaba), nasıl yapılacağına (araçlar, ekipman, yöntemler, kararlar, hesaplamalar vb.) ve ne için yapılacağına (işin genel amacı ve görevlerin niçin birbiriyle bağlantılı olduğu) ilişkin bilgilerin sistematik olarak derlenmesidir (Barutçugil, 2004:252).

İş analizi, iş gören yönetimi işlevinin yerine getirilmesinde uygulanan temel tekniklerden biridir ve birçok başka iş gören işlevinin uygulanmasında altyapı oluşturur (Çelikten, 2005:128). İş analizinin temel hedefi iş ile bu işi gerçekleştirecek birey

arasında uyum sağlayacak bilgiler edinmektir. Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır (Fındıkçı, 2006:143):

1. İşin içeriği
2. İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
3. Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
4. İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
5. İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
6. İşin gerçekleştirilmesi süreci
7. Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları
8. İşin gerektirdiği bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri vb.)
9. İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
10. İşte kime karşı sorumlu olunduğu
11. İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
12. İşin yürütülmesi için gerekli yetki

3.7.3. Performans Değerleme

Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarılı olduğu ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenene amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemeye çalışır. Örgütlerin verimli çalışması iyi nitelikte eleman sağlanması, elemanları iyi yetiştirilmesi ve iyi çalışanların önemli mevkilere getirilmeleri ile mümkün olur.

Bazı kaynaklarda başarı değerlendirilmesi, işgören değerlendirilmesi, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi tezkiye, sicil gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, “birey yeteneklerinin

işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler” (Akyüz, 2001:82) olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre performans değerlendirme, “çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir” (Barutçugil, 2004:427). Fındıkçı’ya göre (Fındıkçı, 2006:297) “performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.”

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.

3.7.4. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır (Ecerkale, 2005:69). Bu uygulama işletmelere zaman ve maliyetler açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan önemli bir adımdır. Dış kaynak kullanımı hizmetinin yönetsel amacı, işletmenin bir hizmetinin başka bir firma tarafından paylaşılarak yürütülmesidir. Çoğu işletme uygulamak istediği alanda yeterli uzmanlık ve kaynaklara sahip olmadığı için içeride kendilerinin neden olabileceği bir aksaklığı önlemek amacıyla dış kaynak kullanımı hizmetini öncelikli çözüm olarak görmektedir.

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; “core competence” veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “outsourcing” veya “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2005:389).

Sektörden sektöre, işletmeden işletmeye değişen dış kaynak kullanımı mantık olarak çok doğru bir zihniyeti kullanıma sunsa da, bunu farklı amaçlara kullanan işletmelerin de varlığını bilmek gerekir. Örneğin gemi inşaat sektöründe taşeron sistemi büyük oranda tercih edilen ve aynı zamanda bir bakıma da zorunluluk olarak kullanılan bir sistemdir. Ancak araştırmamız kapsamında elde ettiğimiz bulgular taşeron sisteminin

verimli bir dış kaynak kullanımı anlamını taşımadığı yönündedir. Düzen bu şekilde olduğunda işletme içi verimliliğin yüksek olması beklenemeyeceği gibi şirket ve taşeron firma personeli arasında türlü uyumsuzlukların olma ihtimali de artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin birimler arası uyumlaştırma çalışmaları bir işletmenin kurumsallaşma çalışmaları içerisinde yeterli bir çalışma gayreti olarak görülmemelidir. Nitekim işlerin büyük çoğunluğunun taşeron sistemiyle yürütüldüğü bir işletmede gerçek anlamda yürütülecek bir dış kaynak kullanımı zihniyeti, etkin ve verimli bir çalışma ortamı için zemin hazırlayacaktır.

3.7.5. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramını açıklayabilmemiz için örgüt ve çevresinde meydana gelen değişimi ve değişimin nasıl yönetilebileceğini bilmek gerekir. Açık sistem kavramına göre ele aldığımız işletmeyi, iç çevre ve dış çevre dengesini koruyabilen ve sistemin devamlılığını sağlamaya çalışan, gelişen, değişen bir yapı olarak tanımlamak mümkündür.

Örgüt yönetim modellerinin tarihsel gelişimine bakıldığında, 1930'larda etkin olan klasik yönetim anlayışı insanı bir makine gibi görmekteyken, neo-klasik yönetim anlayışının insan unsurunu ön plana çıkartmasıyla geçmişteki klasik anlayış etkinliği yitirmiştir. 1970'li yıllardan itibaren, insana verilen önemin artması ve işletmelerin rekabetinde kilit unsur olarak görülmesi sonucunda insanın işletme için olan değeri artmıştır.

Örgütlerin, günümüzün sürekli değişen ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarına bağlıdır. Değişimin ötesine geçebilmek için çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan, bilgi toplayan ve edindiği bilgilerle kendi geleceğine yön verebilen organizasyonlar, geleceklerini garanti altına alabilen yani varlıklarını sürdürmesini başarabilen organizasyonlar olacaktır. Bunun da gerçekleşmesi için örgütlerin, öğrenen organizasyon haline gelmesi gerekir.

3.7.5.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyon kapsamında bir alt küme durumundadır. Örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonun sadece bir boyutu ve unsuru gibidir.

Bireysel bilgiler kişiye tecrübe kazandırdığı ve onun kariyer gelişiminde, statüsünü korumada önemli bir unsur olduğu için, örgüt içerisinde her birey sahip olduğu bilgilerin tamamını yönetimle ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktan kaçınır (Özler vd., 2006:139).

Örgütsel öğrenmenin ön koşulu, öğrenen bireydir. Öğrenen bireyler öğrenen takımları, takımlarda bilginin organizasyona mal olmasını sağlar. Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmenin çalışma ortamına aktarılmasıyla oluşur (Çam, Salim 2002:45).

Örgütler, kişiler sayesinde öğrendiğinden kişisel öğrenme, örgütsel öğrenme için gereklidir. Kişisel öğrenmenin kurumsallaşabilmesi için kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir bağ kurulması gereklidir. Kişisel öğrenme ve deneyimlerin kurumsallaşamaması, örgütü kişiye bağlı kılmakta ve kişinin örgütten ayrılması durumunda, öğrendiklerini beraberinde götürmesine ve örgütsel öğrenmeye katkı yapmamasına neden olmaktadır (Çırpan, 2001:30).

Örgütsel öğrenmenin özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz (Çırpan, 2001:46):

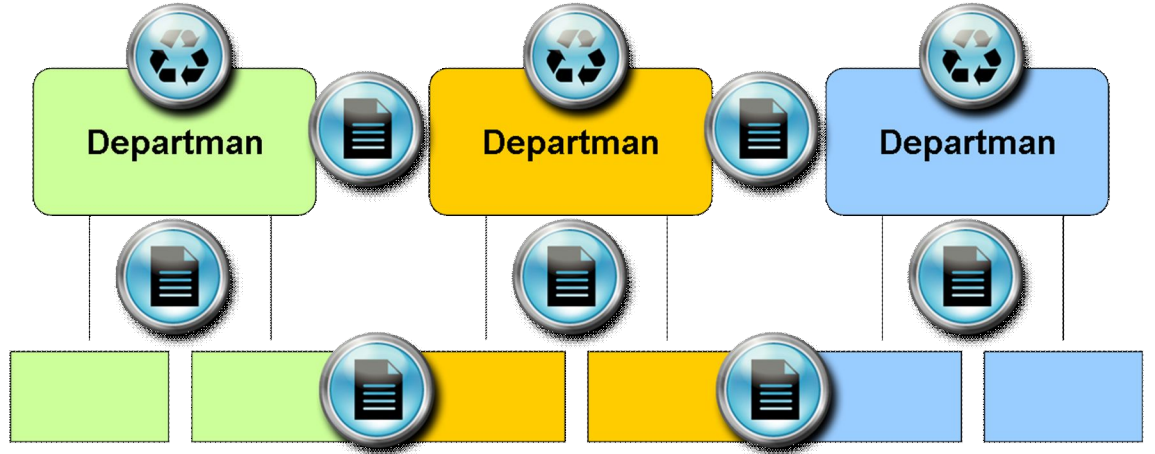
- Örgütsel öğrenmenin başlangıç noktası birey olarak bilgi işçisidir
- Öğrenilen yeni bir tutum, davranış ve kabiliyetlerin örgüt ortamına transfer edilmesinde en uygun strateji olarak, çalışma ortamı eğitim ortamına benzer bir duruma getirilir.
- İşletme içindeki değerler ve kültürler, öğrenme potansiyeli için son derece önemlidir. Örgütsel öğrenme, hiyerarşik yapıdan, güç ilişkilerinden, formal sistemlerden ve diğer süreçlerden etkilenir.

Örgütler çevresinden bilgi aldığı ve mevcut bilgilerini güncelleştirdiği sürece öğrenirler. Örgütsel öğrenme mekanizması, örgüt içi ve dışı bilginin toplanmasına yönelik biçimsel düzenlemelerin tamamlanmasını, bilgilerin sonuçlarını ve süreçlere olan yansımalarını analiz etmek için biçimsel formatların belirlenmesini, örgütün ve çalışanlarının ortaya koyduğu performansa yönelik bilgilerin belgelenip saklanmasını ve performansa yönelik bilgilerin yayılımı için toplantılar, yayınlar, panolar, intranet, veri tabanı gibi biçimsel süreçlerden yararlanılmasını ifade eder (Arslantaş, 2006:157). Kısaca örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonu sinerjik bir oluşuma götüren basamakları oluşturur.

3.7.5.2. Öğrenen Organizasyon

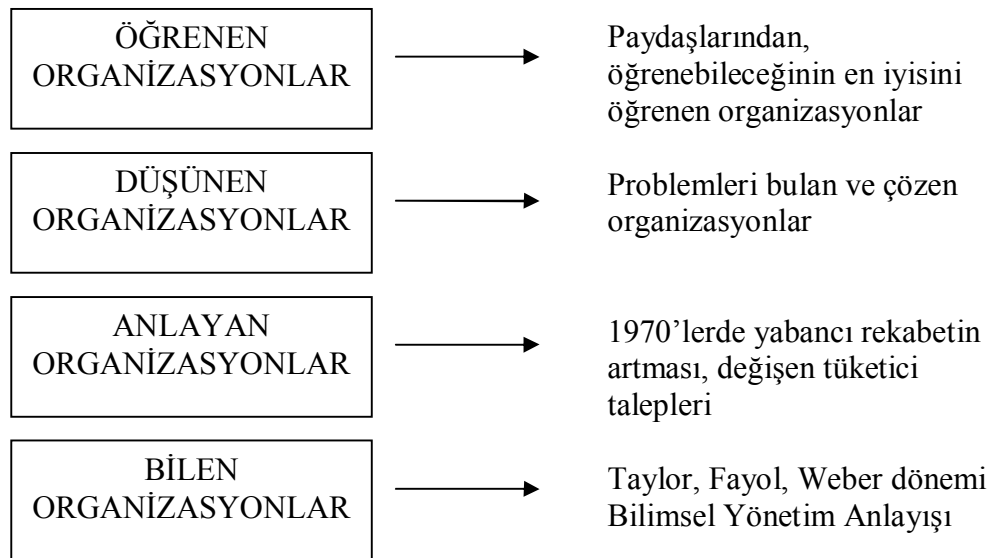
Örgüt çapındaki öğrenme kavramı ve önemi 1940'ların sonlarına doğru literatüre girmiştir ama buna rağmen 1980'lere kadar pek fazla dikkate alınmamıştır. Asıl en büyük dikkate değer gelişme, Peter Senge'in Beşinci Disiplin adlı kitabı ile gerçekleşmiştir.

Şekil 17. İşletmenin Sistem Dahilinde Öğrenme Süreci



Tarihsel gelişimine baktığımızda dört aşamalı bir organizasyon yapısı ile karşılaşmaktayız:

Şekil 18. Organizasyonların Tarihsel Gelişimi



Senge'den önce öğrenen organizasyonlar konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, kavramı açık bir şekilde, örnekleri ve somut sonuçları ile ortaya koyan Senge olmuştur. Senge, Beşinci Disiplin adlı kitabında öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır:

“Öğrenen organizasyon, kişilerin gerçekten arzu etkileri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır” (Senge, Peter 1990:11).

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektir (Koçel, 2005:434). Öğrenen organizasyon adı altında gelişen kavram ve uygulamalar, büyük ölçüde, bir bütün olarak, organizasyonların rekabet güçlerini artıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir (Koçel, 2005:437).

Organizasyonların tarihsel gelişimini gözlemlediğimizde, kurumsallaşma için birçok faktörün bir arada olması gerektiği bilgisini de hatırlayarak öğrenen bir organizasyon olmanın gerekliliğini daha iyi anlayabiliriz. İşletmenin örgütsel hafızasının olması, gelecek zamanlarında geçmişte yaptığı hatalardan ders alabilmesine, mevcut bilgileri ışığında kıyaslama yapabilmesine olanak sağlayacaktır. Bu da değişime hızlı adapte olabilen ve bilgiyi verimli kullanabilen bir organizasyon yapısını oluşturacaktır. “Bir şirkette çalışanlar eğer o işletmede örgüt hafızası olmadığını fark eder ise, şirkete yeterli ölçüde bağlanamaz, güvenemez, kendilerini emniyette hissedemez” (Uras: 2007). Bu da çalışanların işletmeye karşı hissedecekleri yabancılaşma duygusunu tetikleyecek ve işe bağlılıklarını zayıflatacak ve zaman içinde ortadan kaldıracaktır.

Örgüt ve çevresindeki değişim sonucu, kaçınılmaz olarak ortaya çıkan öğrenen organizasyon kavramı açıklanmaya çalışılırken bir konu üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon aynı konu üzerinde yoğunlaşıyor gibi gözükse de aradaki temel fark, öğrenen organizasyonun sistem yaklaşımını kullanarak örgütteki öğrenmeyi açıklamaya çalışmasıdır.

Sistem yaklaşımı, örgüt içindeki farklı fonksiyonları bir bütün olarak değerlendirirken, öğrenen organizasyon açısından, örgüt içindeki öğrenmeyi ve öğrenen bireylerin birbirlerine karşı oluşturdukları sinerjiyi işin içine katarak, örgütte tek tek açıklanan öğrenme biçimlerini ve yapılarını bir bütün olarak görebilmeyi sağlamaktadır.

Dünyada sürekli bir değişimin olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin bu değişken yapıda denge halinde olmaları, kendi olgunluk dönemlerinin devamlılığını sağlamak açısından önemlidir. Denge halinde olmaları demek, basit anlamda iç çevre ve dış çevre uyumunun sağlanmış olmasını ifade etmektedir. Bunun için sistem yaklaşımı içerisinde incelenmesi, değerlendirilmesi bu yüklü enerjiye sahip yapının anlaşılması için gerekli olmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin bir bütün olarak görülmesinin en büyük amacı ve yararı, departmanlar ve çalışanlar arasında oluşan sinerjinin, örgütü pozitif yönde ileriye taşıyacak bir yapı haline getirebileceği inancıdır. İnsansız örgüt olmayacağı bilincinden yola çıkarak, o örgütü, hızla değişen dünya düzeninde iç ve dış çevre dengesinde tutabilecek bilgi, birikim ve enerji faktörleri öğrenen organizasyonlardaki her bir birey tarafından sağlanacaktır.

Bu bölümde değişim ve değişim süreci, insan kaynakları yönetiminin değişim süreci içerisinde işletmelerde ne tür görevlere sahip olduğu ve insan kaynakları yönetiminin işletmenin kurumsallaşma sürecinde ne tür roller üstlendiği ifade edilmiştir.

Bir işletmede insan kaynakları yönetimi, çalışanlar ve tüm işletme üzerinde uygulanabilecek etkin politikalar geliştirdiğinde, sonuçlar çoğu zaman performansı ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Günümüzde iş yerlerinde mutsuz çalışanların bulunması, aidiyet duygusuna sahip olmamaları ve düşük performans göstermelerinin temelinde yanlış veya eksik uygulanan insan kaynakları politikaları yatmaktadır. Her zaman misyon bildirelerinde bu konuya vurgu yapan işletmeler fiiliyatta maalesef bunu geri planda bırakmakta, “insanın bir makine gibi çalışması ve yalnızca ücretle tatmin olması” modeli henüz ortadan kalkmamıştır.

İnsanların gerek sosyal gerek iş yaşamında, her anlamda standartların yüksek tutulabilmesi, kendini gerçekleştirme için izin verilmesi işletmenin geleceği için çok olumlu katkılar sağlayacaktır. Aidiyet duygusu beraberinde çalışanın işe bağlılığını

arttıracğından gereksiz iş gücü değişimi olmayacak ve bilgi kayıplarının ortadan kalkması sağlanacaktır.

BÖLÜM 4: GEMİ İNŞAAT İŞLETMESİNDE ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Tez çalışmasının ilk 3 bölümünde teorik çerçeve dahilinde aile şirketlerinin yapısı, kurumsallaşmanın ne şekilde gerçekleştirildiği ve insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşmaya olan katkısının neler olduğu dile getirilmiştir. Bu bölümde ise Gemi İnşa sektöründe yer alan ve bir aile işletmesinin kurumsallaşma yolunda attığı adımlar ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının etkinliği yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Problemi

Global ekonominin can damarı olan uluslar arası denizcilik sektörü, dünya ticaretinin %90'ının taşınmasından sorumludur. Gemiler teknik olarak son derece karmaşık yapılara sahip ve değeri yüksek mal varlıklarıdır. Türkiye tersaneleri, Dünya üzerindeki tüm tersaneler arasında 1990'lı yıllardan beri çok büyük ilgi görmektedir. Bu ilginin altında, gemi inşa sektöründe oluşturulan öz yetkinliklerden ziyade, Avrupa ve Uzak Doğu tersanelerinin doluluk oranlarının ve işçilik maliyetlerinin büyük etkisi vardır.

Ülkemizdeki KOBİ sayısının ve etkinliğinin oranı düşünüldüğünde gemicilik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinin çok büyük bir çoğunluğunun bu kapsamda yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bugün küresel ekonomik gelişmelerin ışığında, şirketler belli oranlarda profesyonelleşme veya kurumsallaşma yollarına başvurmakta, bu konuda bazı şirketler başarılı bir seyir izlemekte, bazılarıysa yerinde saymakta veya gerilemektedirler. Ancak Türkiye'deki gemicilik sektörünün bugünkü konumundan hareketle, geleceği ile ilgili net bir şeyler söylemek pek mümkün olmamaktadır. Gemicilik sektöründe yer alan KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin çok büyük bir çoğunluğu taşeron sistemi ile çalışmaktadır. İlk bakışta dış kaynak kullanımı yapıyor gibi gözükse de bu aslında "angarya" sayılabilecek yüklerin bir başkasına devredilmesini ifade etmektedir. Bu araştırmada, iş güvenliği, devlet tarafından getirilen ekonomik yükler gibi etkenler altında kurumsallaşma konusunda adım atan bir gemi inşaat işletmesinin bu problemlere nasıl baktığını ve problemleri nasıl çözdüğü incelenecektir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Sanayi devriminden beri günümüze kadar gelen süreçte belirli zaman dilimlerinde yönetim anlayışına farklı anlamlar katan birçok araştırmacı çıkmıştır. İnsanın organizasyonlardaki yerinin bugün işletmeler için giderek artan bir değere sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İnsana yapılan yatırım, işletmelerin geleceğini belirleyen, rekabet gücünü etkileyen, kısacası varlığını sürdürmesini sağlayan yegane etmenlerden biridir. Bu yüzden işletmelerin bununla da yetinmeyip, çalışanları ile ilgili oluşturdukları yönetim politikalarını sürekli geliştirmeleri ve iyileştirmeleri gerekmektedir.

İncelemeye tabi tutulan işletme kurumsallaşma kararı almış bir aile şirkettir. Bilindiği üzere aile şirketlerinin gerek ülkemiz gerekse dünya ekonomisi üzerinde çok büyük katkıları bulunmaktadır. Ancak aile şirketleri büyüme dönemlerinde çok farklı sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. Kimi zaman bu sıkıntılar büyümenin yavaşlamasına, kimi zamansa şirketin ortadan yok olmasına sebep olmaktadır. Burada süreçleri diğer şirket türlerine göre sıkıntıya sokan şey aile faktörünün işin içine girmesidir. Bunun neticesinde işletme bazlı olmaktan çok aile hedefleri ön plana çıkmakta, yönetim yetki devri sorunları ve planlama sorunları meydana gelmekte, eski yönetim anlayışları devam etmekte, aile içi kavgalar baş göstermekte ve ayrıca iş gücü devir oranının çok yüksek seyrettiği görülmektedir. Bu araştırmada özellikle son dönemde iş kazaları ile çok sık gündeme gelen gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinde, kurumsallaşmanın ne şekilde algılandığı ve aile işletmelerinin yaşadığı sıkıntılardan ne şekilde uzaklaşmaya çalıştığı, insan kaynakları yönetim sisteminin kurumsal zihniyete nasıl bir zemin sağladığı ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsallaşma ile profesyonel yönetim mantığının yöneticiler tarafından ne şekilde algılandığı ve uygulamada ne kadar etkin olunduğu ve bunun yanında aile şirketinin kurumsallaşmayı, süreklilik arz etmesi gereken bir dönüşüm ve sistem olduğunu algılayıp algılamadığı da belirlenecektir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Örnek olayımızda, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bazı departman ve üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmeler, konunun her yöneticide ne şekilde algılandığını ölçebilmek için “görüşme

formu” yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu sayede sohbet tarzı görüşmenin dağınıklığından uzak kalınarak konuya odaklı ancak daha esnek soru-cevap ortamının oluşmasına olanak sağlanmıştır. 4 birim müdürü, 5 birim şefi ve 1 genel müdür statüsündeki yöneticilere olmak üzere her yöneticiye toplam 20 soru yöneltilmiştir. Soruların yöneltildiği aynı yöneticide bazı soruların cevapları birbiriyle paralellik gösterebilmektedir. Sonuçların daha anlaşılır ve daha net olabilmesi için cevaplar tablo haline getirilmeye çalışılmıştır.

4.4. Araştırmaya Konu Olan İşletme Hakkında Bilgiler

Gemicilik sektöründe saygın bir konuma sahip işletme 1971 yılında kurulmuştur. Tersane için Haliç Sötlüce’de tahsis edilen bir kıyı arazisinde yatırımlar gerçekleştirilmiştir. O dönemlerde armatör bir şirket olarak başka bir şirket kuran işletme, iki adet 2,500 dwt’luk kuru yük gemilerini inşa ederek deniz filosunun ilk kosterleri sayılabilecek gemileri inşa etmişlerdir.

Daha sonra hükümet tarafından, tersanelerin hepsinin bugün hala aynı yer olan Tuzla tersaneler bölgesine taşınma kararı verilmiştir. 1983 yılında uygulanan bu karar neticesinde işletme faaliyetlerini Tuzla’daki tersane de gerçekleştirmeye başlamıştır.

İşletme, çoğunlukla ihraç amaçlı gemi inşa etmek noktasında yoğunlaşmıştır. Türkiye’de ciddi yatırımlar yapmış ve yatırımlarını çağdaş teknik koşullara yükseltmeye çaba sarfeden ve özellikle Avrupa pazarlarında gemi inşa olanaklarını profesyonel anlamda izleyen ve ilişkiler kuran her tersane için de böyle bir pazarın var olduğunu düşünmektedirler.

Elde edilen bilgiler ve tersane yöneticileri ile yapılan görüşmeler ışığında bir SWOT analizi çalışması yapılmıştır. Detaylı olarak irdelenecek bu analizde, gemicilik sektörünün, siyasi çevrelerce verilen kararlar neticesinde Dünya gemi ticareti adına ne büyük sıkıntılar yaşamış olduğunu da gözlemleme imkanımız olacaktır.

4.4.1. Misyon ve Vizyon Değerlendirmesi

İşletmenin kendi tarifine göre, Avrupa’nın ve dünyanın özellikli tercihinden biri olan işletme, kendilerine olan bu ilginin ve daha fazlasının devamını hedeflemektedir. Yüksek kalite ve teknolojiyi benimsemiş, kaliteli tedarik zincirini oturtmuş ve müşteri

taleplerine tam ve doğru zamanda cevap verebilen bir firma anlayışı gelişmiştir. Misyonda, firma bünyesinde çalışan kesimle ilgili bazı fikirler ve hedefler belirlenmiş olmasına rağmen, ağır şartlarda çalışan onca kişi için gerçekten bir şeylerin değiştirilip değiştirilmediği tartışılır niteliktedir. Bu yüzden karlılığın, yüksek kalitenin, zamanında teslimin, müşteri tatmininin yanında, işletmede hizmet veren, emek harcayan çalışanların da tatmininin göz önünde bulundurulması firma başarısı için çok fazla önem teşkil etmektedir.

Söz konusu hedeflere ulaşmaya çalışırken, şirkette çalışan “beyaz yakalı” ve “mavi yakalı” kesimin, amaçlar birliği etrafında birleştirilip birleştirilmediği önem arz etmektedir. Ancak sektördeki tüm firmalara baktığımızda, başarı gibi görünen durumlarının ardında yatan sebep, bu saydığımız gerekliliklerin yerine getirilmesinden değil, Avrupa’daki tersanelerin dolu olması ve mecbur olarak siparişlerin ülkemize kaydığı gerçeğidir. Bunu avantaja çevirebilecek olanlar elbette ülkemizin tersaneleridir. Ancak çoğu şirketlerde insan kaynakları yönetimi başlığı altında, sadece üst yönetimin bir fonksiyonu gibi gösterilen veya mali işler müdürlüğüne bağlı bir departman olarak faaliyette bulunan personel yönetiminin ne tür bir etkin tatmin seviyesi yakalayacağı tartışılır niteliktedir.

4.4.2. Öz Yetkinlikler

Post Modern Yönetim döneminin öne çıkan kavramlarından olan öz yetkinlik, şirketlerin sahip olduğu asıl yeteneği öne çıkartmayı, üretim için gerekli olan diğer süreçleri dış kaynak kullanımı ile tedarik etmeye yönlendirmektedir. Global ekonominin getirmiş olduğu rekabet ve artan müşteri taleplerine, hızlı ve kaliteli çözümler bulabilmek için geliştirilen bu formül, sektörden sektöre farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada da, Türkiye’deki gemi inşa sektöründe öz yetkinlik kavramının ne şekilde yer bulduğu, ne şekilde anlaşıldığı ve uygulandığı ifade edilmeye çalışılacaktır.

Öz yetkinlik olarak tanımlanan kavram içerisine bilgi, beceri, deneyim, yetenek, stil ve motivasyon gibi faktörler koyulabilir. Yetkinlikleri sınırlandırmak, kesin çizgiler koymak pek mümkün değildir. Liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanabilme ve esnek olabilme gibi daha bir çok yetkinlikten söz etmek mümkündür.

Örgütler için önemli olan insan kaynağı, bilgi toplumu oluşumu ve global ekonominin ortaya çıkması ile bu önemi kazanmıştır. İnsan kaynağının önem kazanması, çalışanların müşteri odaklılığa yönlendirilmesini, süreç odaklı düşüncelerinin sağlanmasını, belli sorumlulukları alarak liderliği üstlenmelerini ve şirketin rekabet avantajı sağlayacağı yeterliliklere daha fazla oranda katkıda bulunmalarını ifade etmektedir.

Modern sonrası dönemin ortak bir özelliği olan paylaşma, etkileşim ve uzlaşmaya dayalı anlayış, öz yetkinlik kavramı içerisinde de yer alan ve özünde bu mantıkla hareket sağlayan anlayış biçimidir.

Farklılıklara hoşgörü gösterilen, uzlaşma, çoğulculuk ve katılımın daha kolay olduğu bir kültürel ortamın oluşması, insan kaynaklarının yetkinliklerini arttırmayı da teşvik etmektedir. Hızlı değişim süreci içinde şirketlerin ve çalışanların ortak bazı temel özellikleri taşıması gerekmektedir. Yetkinlikler, çalışanların gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanı sıra, benimsenen değerlere ve hedeflere dayanan sistem düşüncesinin gelişiminde de kullanılmaktadır.

Daha önce, araştırmamıza konu olan işletme ve diğer tersanelerde yapılan gemilerde klas notasyonu (fazladan istek) belli bir noktadan öteye geçmiyorken, araştırmamızı yaptığımız şirket Cosmo adlı gemisinde, kendilerine gelen fazladan isteklere cevap vermiştir. Bu geminin en önemli özelliği de yeşil gemi yani green ship olarak tabir edilen, özellikle çevreye duyarlı bir gemi olmasıdır. Çevreye duyarlı olması, artık gemilerde aranan bir özelliktir. Ayrıca geminin tüm kargo sistemi de otomatik olarak kontrol edilebilmektedir.

1995 yılından beri Türkiye’de en fazla gemi üreten tersane konumundadır. Önümüzdeki 5 yılda 17 geminin tamamlanması hedeflenmektedir. Ayrıca 2003 yılından beri kendi bünyelerine katmak üzere gemi yapımına başlamış olup, bunları kiralama yolu ile farklı müşteri taleplerine cevap verebilmeyi hedeflemişlerdir.

4.5. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırma verilerimiz, yöneticiler ile yaptığımız görüşme sonucunda elde edilen cevaplardan oluşmaktadır. Cevaplar belli bazı başlıklar altında toplanıp tablo haline getirilmeye çalışılarak araştırma verilerinin daha net ve kolay anlaşılabilir olması sağlanmıştır.

4.5.1. Aile Şirketinde Yönetici Olmanın Avantaj ve Dezavantajları

Yöneticilere yönelttiğimiz sorulardan bir tanesi aile şirketinde yönetici olmalarının kendileri açısından sağladığı avantaj ve dezavantajları ile ilgiliydi. Bu soru yöneltirken tabloda belirttiğimiz kriterleri konuşma esnasında yönlendirme amacıyla sorduk. Ama sorunun kendisi direk avantaj ve dezavantajları kendi ağızlarından dile getirmelerine yönelik olarak hazırlanmıştı. Bu soruyla ilgili cevapları da özetleyerek bir tablo haline getirmeye çalıştık. Tablo 3.'te cevapların başlıkları yer almaktadır.

Tablo 3. Aile Şirketinde Yönetici Olmanın Avantajları ve Dezavantajları

AİLE ŞİRKETİNDE YÖNETİCİ OLMANIN AVANTAJLARI						
Avantaj Noktaları	Mali İşler	Satın Alma	Planlama	Dizayn	İK	Depo
Üst Düzey Yönetimle İlişki						
Tedarikçilerle Olan İlişki						
Departmanlar Arası İlişki						
Esnek İzin Alma Uygulaması						

AİLE ŞİRKETİNDE YÖNETİCİ OLMANIN DEZAVANTAJLARI						
Dezavantaj Noktaları	Mali İşler	Satın Alma	Planlama	Dizayn	İK	Depo
Üst Yönetim Akraba Çekişmesi						
Yetki Sorunu						
Fazla İş yükü						
Kritersiz Atamalar						

Tabloda avantajlar arasında planlama bölümü ile ilgili hiçbir işaretli bölge bulunmamaktadır. Planlama yöneticisi ile yaptığımız görüşmede ağır sanayi kolunda faaliyet gösteren bir aile şirketinde yönetici olmanın hiçbir avantajlı yanının olmadığı dile getirilmiştir. Bir üretim işletmesi olduklarını ve tedarik zincirinin çok büyük önem arz ettiğini dile getiren planlama yöneticisi son sözü patronun söylediği bir işletmede tedarik sürecinde tıkanıkların yaşanmasının çok doğal olduğunu ifade etmiştir. İş yükleri konusunda da dengesizlikler yaşadığını aktaran satın alma, planlama ve depo departmanları, iş tanımlarının tam anlamıyla gerçekleştirilmemesinden kaynaklanan iş dağılımı sorunları yaşadıklarını dile getirmektedir. Buna paralel olarak dizayn ve depo

bölümü, yetkilerle ilgili sorunlara dikkat çekmektedir. Sorumluluk sınırlarının belli olmadığı bir ortamda, karar verme mekanizmalarında sapma ve emir komuta ilişkisinde istem dışı problemler çıkabilmektedir. Özellikle bu tarz proje bazlı çalışan bir şirkette (her bir gemi bir proje numarası ile adlandırılmakta ve taşeronlar ona göre çalışmaktadır) yetki derecelerinin belirliliği çok önem kazanmaktadır.

Avantajları incelediğimizde mali işler departmanı ve satın alma yöneticisinin, üst düzey yönetimle ilişkisini “aile şirketinde yönetici olmanın avantajı” olarak değerlendirdiğini görmekteyiz. Bunun altındaki sebepleri şu şekilde açıklayabiliriz:

a.) Mali işler departmanı holding bünyesinden gemi inşa firmasına geçiş yaptığı için eski düzendeki şekliyle yani direkt olarak patrona bağlı bir birim olarak çalışmaya devam etmektedir. Dolayısıyla patronla şirket arasında köprü pozisyonunda olan icra kurulunun mali işler departmanı yöneticisini bağlayıcı bir yanı bulunmamaktadır.

b.) Satın alma yöneticisi icra kurulundaki bir üyenin yakın akrabası olduğu için bu değerlendirme içerisinde kendisini görebilmektedir. Dikkat edilirse diğer yöneticiler kendilerini böyle bir avantaj içerisinde görmemektedir.

Tedarikçilerle olan yakın ve informel ilişkiler satın alma ve depo yani tedarik zinciri unsurları için bir avantaj olarak nitelendirilmiştir. İK şefinin departmanlar arası ilişki olarak nitelendirdiği avantaj noktası ise uyumlaştırma çalışmalarının bir parçası olan “rahat iletişim” yollarının açık olması şeklinde açıklanabilir.

4.5.2. Üretim Girdileri Açısından Yöneticilerin Değerlendirmesi

Yöneticilere yönelttiğimiz sorulardan bir tanesi de üretim girdileri ile ilgiliydi. Hammadde, sermaye, enerji ve insan faktörlerini üretimin bir girdisi olarak varsayıp bu faktörlerin işletme üretimi ile ilgili önem derecesini kendilerince belirlemeleri istendi. Verilen cevaplar doğrultusunda Tablo 4.’teki gibi bir durum ortaya çıkarıldı.

Tablo 4.’ü incelediğimizde sonuçlar açısından sermayenin mali işler ve satın alma yöneticisi tarafından yüksek derecede önemli görülmesinin sebebi, böyle bir sektörde sermaye olmadan işi genişletebilmenin mümkün olmadığı görüşünden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, hem tedarikçilerle olan ilişkiler açısından hem de taşeron ve personel sisteminde ücretlendirmenin sağlıklı çalışabilmesi açısından

sermayenin önem arz ettiğini vurgulamaktadır. Planlama ve depo yönetimindeki yöneticiler ise hammadde vurgusunda bulunmuşlardır. Ancak burada hatırlatılması gereken bir nokta da gemi inşa gibi bir sektörde hammaddenin üretim süreci içerisinde pek büyük bir yer kaplamadığı gerçeğidir. Üretim için gerekli olan malzeme (iskelet veya iç donanım) hazır olarak sağlanmaktadır. Hammadde olarak planlama ve depo yöneticilerinin değerlendirdiği şey genel itibarıyla kullanılacak malzeme bütünlüğü olarak ifade edilebilir. Asıl ilgi odağımız olan insan faktörü için yalnızca dizayn ve insan kaynakları departmanının dikkat çektiğini görmekteyiz.

Tablo 4. Üretim Faktörlerinin Yöneticiler Açısından Değerlemesi

ÜRETİM FAKTÖRLERİNİN YÖNETİCİLERCE DEĞERLEMESİ						
Üretim Faktörleri	Mali İşler	Satın Alma	Planlama	Dizayn	İK	Depo
Hammadde	4	2	1	3	4	1
Sermaye	1	1	2	2	2	3
Enerji	3	3	4	4	3	4
İnsan	2	4	3	1	1	2

1: En yüksek derecede önemli
4: En az derecede önemli

İnsan kaynakları departmanı, şirket için bütünleştirici politikalar uygulamak istediğini belirtir düşüncelerine paralel olarak insan faktörünün hangi tarz işletme olursa olsun en önemli girdi olduğu kanaatini dile getirmiştir. Üretim için tüm faktörlerin belli derecelerde önem arz etmesinin yadsınamaz bir gerçek olduğu bilinmektedir. Ancak tüm süreçlerde ve tüm birimlerde insan çeşitli rollerle sahne aldığından, üretim sürecini sağlıklı yönetebilmenin ilk şartı insan kaynağının sağlıklı yönetilmesidir.

Yukarıdaki faktör önem derecelerini belirten tablo bize aynı zamanda yöneticilerin süreçlere ne kadar farklı baktığının da ipuçlarını vermektedir. Tamamen objektif gözle bakabilmek imkansız gözükse de insan kaynakları yönetiminin hedeflediği, işletme çalışanlarını ve süreçlerini bütünleştirici politikalar uygulamak, yöneticiler açısından empati kavramının gelişmesini sağlamakta yardımcı olabilecektir.

Aslında böyle bir soru karşısında birimlerden aldığımız cevaplar neticesinde, birbirinden ayrı yönere bakan görüşlerin bir işletme içerisinde nasıl tek bir amaç etrafında toplanması gerektiğini daha iyi anlamış oluyoruz. Değişim süreçleri esnasında farklılıkları yönetebilmek gerçekten sistemli bir tavrın ortaya koyulması ile mümkün olmaktadır. Burada çalışanlara vurgulanması ve benimsetilmesi gereken en önemli şey hedeflerin ulaşılabilir olduğunun kanıtlanması ve bu hedeflere bir “takım” olarak nasıl ulaşılacağına formülünün ortaya koyulmasıdır. Somuta indirgenmeyen hedefler motivasyonu düşürerek kişilerin işe olan bağlılığını ve ilgisini azaltacaktır.

4.5.3. Birimler Bazında Alınan Stratejik Kararların Tespiti

Tablo 5.’te, yöneticilere sorduğumuz ve belli bir süre için üzerinde çalıştıkları “stratejik planlama toplantısında şirket ve birimler bazında alınan kararların” açıklanmasına yönelik verilerin süzölmüş hali görölmektedir.

Tablo 5.’te, yöneticilerin cevaplarını derinlemesine incelediğimizde böylesine kısa süreli bir toplantıdan çok da verimli olmayan yüzeysel çözümlerin çıktığını görüyoruz. Çünkü dikkat edilirse kurumsallaşma başlığı ile verilen şey aslında sadece şirket yöneticisinin bu toplantıda, yöneticilere yaptığı bir duyurudan öteye gidememektedir. Kurumsallaşma ile ilgili bilgilerini sorduğumuzda yöneticilerin cevapları bize daha çok profesyonel yöneticilik kavramını çağrıştırmaktadır. Çünkü yöneticilerin kurumsallaşmadan anladıkları ilk şey yönetim hakları konusunda yani yetkileri konusundaki sınırlarıdır.

Tabloda, tüm birimlerde ortak olarak alınan kararlar rahatlıkla görölebilmektedir. Bunların başında “yönetim bilişim sistemleri” yani yazılımsal araçların geliştirilmesi, “takım çalışmasının” özendirilmesi ve teşvik edilmesi, takım çalışmasına paralel olarak “iletişimin kuvvetlendirilmesi” ilk sıralarda yer almaktadır. “İş güvenliği” konusunda tüm birimlerin üzerine düşen görevleri ve kuralları layıkıyla bilmesi, “toplam kalite yönetimi” çerçevesinde tüm süreçlerde kalitenin ön planda tutulması ve bununla birlikte anılan “süreç yönetimi” de tüm şirket bazında alınan önemli geliştirme kararları arasında yer almaktadır.

Tablo 5. İşletmede Hedeflenen İyileştirmeler ve Stratejik Kararlar

HEDEFLenen İYİLEŞTİRMELER VE STRATEJİK KARARLAR

Stratejik Kararlar	Mali İşler	Satın Alma	Planlama	Dizayn	İK	Depo
Daha Net Bütçe Çalışmaları						
Yönetim Bilişim Sistemleri						
Organizasyon Şemasında Yenilik						
Hiyerarşik Basamakları Azaltma						
Tedarik Zinciri Yönetimi						
Takım Çalışması						
Etkin İletişim						
Rotasyon						
Taşeronlarla Ekip Çalışması						
Kurumsallaşma						
İş Güvenliği						
Toplam Kalite Yönetimi						

Stratejik planlama toplantısında kararların ortaya çıkarıldığı süreçte büyük bir beyin fırtınası çalışması yapılmış, şirket için kritik başarı faktörleri belirlenmiş ve bu doğrultuda bazı sonuçlar elde edilmiştir.

Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi sürecini daha doğru değerlendirmek için aşağıda yer alan ve daha önceki çalışmalarımızdan ortaya çıkardığımız Çevre Analizleri ve

SWOT Analizi'ne bakmak yararlı olacaktır. Bu analizler sayesinde işletmenin kendi güçlü ve zayıf yönleri, dış çevre faktörleri ile karşılaştırmaya tabi tutulmuştur.

Uzak çevre analizi değerlendirmesine göre fırsatlardan çok tehditlerin fazlalığını görmekteyiz. Bunun açık nedenlerini sıralarsak; politik çevre anlamında devletle yaşanan sorunlar ve devletin sektöre olan bakış açısı, bunun paralelinde ekonomik düzendeki sıkıntıların kredi faizlerini, dolayısıyla şirketin ekonomik gücünü zorlaması olarak sıralanabilir. Sosyolojik anlamda ülkemizde uzun yıllardır devam eden terör sorununun yabancı şirketler için güvensizlik oluşturduğu göz önünde bulundurulabilir. Teknolojik anlamda ise bütün yenilikçi gelişmelerin çoğu Avrupa tersanelerinde gerçekleştirildiği söylenebilir.

Tablo 6. İşletmenin Uzak Çevre Analizi

UZAK ÇEVRE ANALİZİ

FAKTÖR	FIRSATLAR	TEHDİTLER
POLİTİK ÇEVRE		Sübvansiyon eksikliği, Sadece KDV ve Gümrük Muafiyeti, Dünya ekonomisindeki belirsizlikler
EKONOMİK ÇEVRE	Yerli tedarikçilerin seçilmesi Halinde yerli piyasada yaşanacak Hareketlilik sonucu oluşması Muhtemel durum	İşçilik maliyetlerinin yükselmesi ve refah seviyesi düşüklüğü, yeni inşa fiyatlarındaki düşüşler, teminat problemleri
SOSYOLOJİK ÇEVRE		Terör ve toplumsal karmaşanın, sipariş veren ülkeler üzerindeki olumsuz etkisi
TEKNOLOJİK ÇEVRE	Geliştirilebilir bilgisayar programları Verimlilik geliştirici yöntemler	Teknolojiyi elinde tutan asıl gücün dışarıda olması, rekabette teknik engeller

Fırsat olarak değerlendirilebilecek faktörler arasında, yerli piyasanın hareketlendirilmesi sayılabilir. Bunun sağlanması için de devletin teşvik sistemlerinde iyileştirme yapması ve özellikle KOBİ'lerin çıkarlarını koruyucu nitelikte düzenlemelere gitmesi

gerekmektedir. Ayrıca her ne kadar teknolojik olarak özel bir yenilik getirilemese dahi verimlilik üzerine çalışmalar geliştirerek özgün sonuçlar çıkarılabilir.

Yakın çevre analizinde rakiplere bakıldığında çoğu KOBİ'den oluşan şirketler olsa da belli başlı büyük sermayeli şirketlerin kuruluşu olan tersaneler mevcuttur. Bunu tehdit haline sokan süreç ise ekonomik açıdan yaşanacak bir krizin doğuracağı sonuçlar ile ilgilidir. Müşteriler yani gemi yaptıran armatör firmalar açısından bakıldığında, taleplerin çoğunun Türkiye tersaneleri için geçici olduğu görüşünün yaygın olmasıdır. Bu da tahminen 2012'den sonrası için belirsizliğin varlığına işaret etmektedir.

Tablo 7. İşletmenin Yakın Çevre Analizi

YAKIN ÇEVRE ANALİZİ

FAKTÖR	FIRSATLAR	TEHDİTLER
RAKİPLER		İşgücü maliyetlerinin sürekli artması sonucu yalnız ekonomik gücü yüksek olan şirketlerin ayakta kalması
MÜŞTERİLER	Çok sayıda yerli ve yabancı armatörün bulunması	Sektöre olan talebin geçici olması ve siparişlerin tekrar yurtdışına kayabilme ihtimali
TEDARİKÇİLER		Ucuz ve aynı kalitede dışarıda üretilen yan sanayi ürünlerinin yerli piyasada hakim olması.
GİRİŞ ENGELLERİ	Dış ülkelerdeki tersanelerin doluluk oranlarının yüksek olması sebebi ile ülkemize yönelen siparişler, talepler, deniz müsteşarlığının açtığı ihaleler	Devlet yardımlarının yetersiz olması ve ekonomik, siyasi istikrarsızlık

Tedarikçileri tehdit eden unsur da aynı kalitede ama daha ucuza yurtdışında özellikle uzak doğuda üretilen yan sanayi ürünlerinin yerli piyasada hakim duruma gelmesi ile ilgili yaşanan sıkıntı olarak nitelendirilebilir. Geminin yapımı sırasında kullanılacak ve yurtdışından armatör firmanın belirlediği firmalardan alınacak belli başlı parçalar

sözleşme içerisinde bellidir ancak gemi yapımında çok fazla mal kalemi bulunduğu için sözleşme dışında kalan tüm parçalar yerli piyasadan tedarik edilmektedir.

Gerek uzak gerekse yakın çevre olsun devletin uyguladığı politikalar ve siyasi, ekonomik istikrarsızlık tersanelerimiz için avantaj olmaktan uzak durmaktadır. Fırsatların türü ne olursa olsun, devletin uyguladığı politikalarda gerçek manada ihracatı teşvik edici sistemler sağlıklı olarak uygulanmazsa sektörün geleceği açısından büyük sıkıntıların yaşanacağı açıkça bellidir.

Tablo 8. İşletmenin İç Çevre Analizi

İÇ ÇEVRE ANALİZİ

FAKTÖR	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
MİSYON ve VİZYON	Kalite, çalışanların Mutluluğu, ilklere öncülük etme Anlayışının hedef olarak benimsenmesi	İnsan Kaynakları yönetiminde henüz tamamlanmamış eksik yönler ve boşluklar
ÖZYETKİNLİK	Gemi inşa sektöründe bazı ilkleri gerçekleştirme ve yurtdışında ilgi çekme	
FİNANSAL YAPI	Uzun vadede 70 Milyon YTL'lik sıcak para yatırımı (gaz firması satışından elde edilen para ile), Kredi limitlerinin yüksek olması	
KAPASİTE	85.000 metrekare alan ile en büyük Tersanelerden biri olma özelliği	Yer darlığı ve demirbaş yetersizliği dolayısıyla belli limitlerde kapasite artırımı

Sektörün ve firmanın piyasadaki konumu incelendiğinde, oldukça fazla sayıda rakibin ve uluslararası düzenlemelerin ve karmaşık ticaret yapısının olduğu gözlenmekte ve işletmenin, başarılarına imza atması için çok da kolay olmayan birçok yol izlemesi gerektiği açıkça görülmektedir. Piyasa oldukça kalabalık ve talepler çok fazla olduğundan, olası rakiplerin yeryüzüne çıkması veya mevcut rakiplerin yeni atılımlarla

daha güçlü bir yapıya bürünmesi olasıdır. Bu yüzden işletmenin izleyeceği stratejilerde rakiplerin bir adım önünde olmak önem arz etmektedir.

Mevcut strateji, taleplerin aşırı olmasından dolayı kapasite artırımını yönündedir. Kapasite artırımını da yerin müsait olmaması nedeniyle sınırlı olarak yapabilmektedir. Ayrıca bugüne kadar yalnızca dışarıdan gelen gemi inşa ve onarım siparişlerinin yanında, kendilerine ait olmak kaydıyla gemi inşa ederek, kiralama yoluna gitmek istemektedirler. 2003 yılından beri bu yönde çalışmaları mevcuttur. Bu da müşterilerin farklı taleplerine cevap verebilme ve sektörde farklı bir noktadan müşteri potansiyeli, müşteri portföyü oluşturabilme girişiminin bir göstergesidir. Aslında bu bir nevi farklılaşma stratejisi olarak da nitelendirilebilir. Üretilen ürün aynı olsa bile sonuçta farklı bir amaca hizmet edecektir. Bir müşterinin sipariş verip yaptırdığı gemi değil, işi için kullanacağı, kiralayacağı gemi olması bu tabiri destekler niteliktedir. Böyle bir şeyi tercih etmelerinin sebebi, gemi inşa taleplerinin ileriye dönük olarak nasıl bir eğilim göstereceğinin belirsizliği ardında ezilmeden, farklı bir yolla şirketin ve kazancın devamlılığını sağlayabilmektir.

Politik kararlar, ülke çapındaki tüm tersaneler üzerinde etkili olduğundan, uzak çevrenin değerlendirmesi içinde kalan bu konu üzerinde müdahale güçleri olmadığı için, bu yönde bir strateji geliştirmeleri olanaksız gibi görünmektedir. Ancak sektörde tüm firmaları zora sokan ve bazı şeylerin gelişmesini engelleyen en büyük güç de devletin düzenlemeleridir.

Öz yetkinlikler anlamında, bazı ilklere imza atmaları onları, rakipler arasında farklı kılmaya yetmiştir ancak onların, yeşil gemi (green ship) olarak gerçekleştirdikleri yenilik artık tüm tersanelerde gerçekleştirildiğinden, yeniliklerin, sürekliliği sağlanabildiği sürece uzun vadede başarının anahtarı olabileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden klas notasyonu olarak tabir edilen özel isteklere fazlasıyla cevap verebilme becerisinin üzerine düşülmesi ve birtakım öncülüklerle imza atmaları kalıcılık ve tercih edilmeleri anlamında kendilerine yarar sağlayacaktır.

Misyon ve Vizyon değerlendirmesinde, elbette ki ileriye dönük hedefler güzel bir şekilde dile getirilmelidir ancak insan kaynakları yönetimi ve politikası anlamında daha önemli adımlar atmaları sayesinde, çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığı anlamında daha olumlu gelişmeler gerçekleşebilir. Klasik anlayışlardan kurtulmaları, rakiplerinin

bir adım önüne geçmeyi, motivasyon ve verimlilik anlamında firmayı bir adım öne çıkartmayı sağlayabilir.

Sonuç itibariyle rekabetin yüksek olduğu ve büyük miktarda paralarla işlerin döndüğü bu sektörde devlet, uluslararası arenada diğer ülkelerdeki devletlerin kendi tersanecisine sağladığı yardımlarından ve teşviklerinden geri kalıyorsa, o zaman sektörün gelişmesi yönünde bazı engellerin olacağı açıktır. Yani bugün global ekonomi adı altında bahsedilen ve global rekabetin oluşturulduğu bir düzende, devletin bu tarz eksiklikleri devam ederse ülkemiz gemi inşaat sektörü, yurtdışındaki sektöre göre gelişme açısından olumsuz anlamda etkilenecektir. O zaman firmaların yapabileceği en iyi şey, öz yetkinliklerini keşfetmek ve dış müşterinin taleplerinin devamlılığını sağlayacak nitelikte ve kalitede ürünler üretmeyi hedeflemek olacaktır. Şu an için talep fazlalığından dolayı kimse üretim sıkıntısı yaşamıyor olabilir ama gelecek dönemler için aynı şeyi söylemek söz konusu olamayabilir. Belki de o zaman bazı tersaneler birleşme yoluna giderek ayakta kalmaya çalışacaklardır.

4.5.4. Departman Bazında Yaşanan Problemler ve Çözümleri

Klasik bir yaklaşım gibi gözüke de departman bazında yaşanan soruların çözümü ile ilgili sorduğumuz soru aslında yöneticilerin, kendi idaresinde olan birimleri ne kadar etkin ve işbirlikçi olarak yönettiklerini ölçmek ile ilgiliydi.

Mali işler bölümü yöneticisi birimsel olarak süreç odaklı bir iş yapmadıklarını ve dolayısıyla rutin raporlamalar dışında sıkıntı arz edecek problemler yaşamadıklarını dile getirmiştir. Genel anlamda yaşanan sorunları arasında taşeron hak edişlerinin düzenlenmesinde yaşanan gecikmelerden dolayı ödemeler konusunda sıkıntı yaşadıklarını ve bunun önlenmesi için de saha içi yönetiminin daha etkin çalışması gerektiğini belirtmiştir. Satın alınan malzemelerin faturaları da birçok kontrol noktasında onay beklediği için gecikmeler yaşanmakta ve KDV beyanname düzenleme süreci için gerekli zaman etkin kullanılamamaktadır. Bunun için de kontrol noktalarının azaltılması bu problemi aşmak için yardımcı olabilir. Bunların haricinde haftalık departman toplantısında, varsa sıkıntılar dile getirilmekte ve bazı işlerin gidişatı ile ilgili problem olup olmadığı konuşulmaktadır.

Tablo 9. Departmanlar Bazında Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri

İŞ SÜREÇLERİNDEKİ PROBLEMLER ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ						
Problem	Mali İşler	Satın Alma	Planlama	Dizayn	İK	Depo
Dönemsel Raporlama	Düzenli Toplantı		Düzenli Toplantı	Düzenli Toplantı		
Dizaynda (Çizimlerde) Gecikme			Ek Yardım	Armatör Firmadan Yardım		
İş Emirlerinde Gecikme Talep Hataları/Sevkiyat Sorunu		Etkin Planlama Süreci	Mali İşler Destek			İnisiyatif Kullanma
Taşeron Hakedişlerinde Gecikme	Saha İçi Yönetim Etkinliği		Taşeronlarla Etkin İletişim			
Gelen Fatura Onay Süresi	Kontrol Noktalarını Azaltma					
Yazılım Kullanma Sorunu	Eğitim		Program Değişikliği	Teknik Destek		

Aslında bu toplantı düzeneğini her yöneticiden duymak mümkündür ancak burada gözden kaçırılan bir nokta mevcuttur. Birimsel süreçlerde yaşanan problemler, işletmenin üretim (process) sürecini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Yöneticilerin düşünsel olarak işletmeye ve iş süreçlerine dair bu dar bakış açısı, bütünü görmelerini engellemektedir. Dolayısıyla çözümler her bölümün içinde ortaya konmakta ama birimler arası entegrasyon istenilen düzeye getirilememektedir.

Satın alma departmanı yöneticisi, planlamadan gelecek taleplerde yaşanan sıkıntılara, iş emirlerinin etkin düzenlenmemesi sonucu oluşan talep hatalarına ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sevkiyat sorunlarına dikkat çekmiş ve çözüm önerisi olarak da planlama ve lojistik sürecinin daha etkin yönetilmesinin sağlanması gerektiğini dile getirmiştir. Öte yandan planlamaya döndüğümüzde yönetici bize birçok problemin varlığından söz etmiştir. Raporlama, dizayndan gelen çizimlerde gecikme, talep yapılan malzemelerin tedarikinde gecikme, taşeron hak edişlerini düzenlemede gecikme ve yazılım kullanımında oluşan sıkıntılar gibi birçok problemden bahsedilmiştir. Bunların bir kısmının departman dışı faktörler neticesinde ortaya çıktığını bir kısmının da kendi içindeki koordinasyon bozukluklarından ve yetki sınırlılığında meydana geldiğini aktarmıştır. Talep gecikmeleri ve sevkiyat sorunlarında mali işler departmanından yardım talebinde bulunmalarının sebebi, stok yönetiminde yaşadıkları sıkıntıyı

gidermek için sürekli olarak mali işlerin gösterdiği destek nedeniyledir. Taşeron hak edişleri ile ilgili problemin çözümünü de taşeronlarla olan iletişim düzeyinin etkinliğini arttırmakta görmektedirler. Netice itibariyle planlamanın dillendirdiği sorunlar ve çözümler bir anlam ifade etse bile daima kısa vadeli çözümler ve günü kurtarma çalışmalarının ötesine gitmemektedir.

Dizayn bölümü de çizimlerin yetişememesinden kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını söylemektedirler. Bunun çözümü için ortaya koydukları seçenek armatör firmadan alınacak yardım şeklindedir. Ana parça çizimlerinin çoğu armatör firma tarafından gönderilmektedir ama geriye kalan birçok küçük parça resim şeklinde gelmemekte ve bu yüzden dizayn bölümünün çizim yapması gerekmektedir. Yazılım konusunda da sık sorun yaşadıklarını dile getiren bölüm yöneticisi, dizayn programları ile ilgili ihtiyaca göre sık değişimler yaşandığı için adaptasyon sorunlarının yaşandığını, yazılım konusunda teknik desteğin düzenli sağlanması durumunda sorunu aşabileceklerini ifade etmektedir.

Dikkat edilirse insan kaynakları departmanı bir problem ve çözüm önerisi sunmamıştır. Kendi içlerinde değil şirketin genel süreçlerinde sorunlar yaşandığını ve departman olarak da bu sorunları çözmek için çalışmalar yaptıklarını söylemektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin bu çabalarına baktığımızda aslında şirket bugün kurumsallaşmadan ziyade profesyonelleşme için adımlarını atmaya çalışmaktadır. Çünkü henüz sindirilmeye hazır bir sistem yaklaşımı ortaya çıkarılamamıştır. Öyle ki insan kaynakları departmanı sorunları çözmek için tek görevli departman sanısına kapılmıştır. Bunun kurumsallaşma zihniyeti ile örtüşmemesinin sebebi daha önce de belirttiğimiz gibi sistem yaklaşımıdır.

4.5.5. Yöneticiler Açısından Kurumsallaşmanın Uzun Vadedeki Avantajları

Yöneticilere yönelttiğimiz sorulardan bir tanesi de kurumsallaşma kavramının yöneticiler tarafından nasıl algılandığını anlayabilmek için sorduğumuz, kurumsallaşmanın uzun vadede getireceği avantajlar ile ilgiliydi. Soruyla öğrenilmek istenilen şey, yöneticilerin kurumsallaşma kavramı ile aslında ne tür beklentiler içinde olduğunu öğrenebilmektir. Bu yüzden kurumsallaşmanın kavram olarak ne olduğunu değil, avantaj olarak neler getireceği ile ilgili yönetici beklentilerini ölçmeyi uygun bulduk.

Tablo 10'un gösterdiği en dikkat çekici nokta kurumsallaşma olarak hedeflenen şeyin henüz şirket bazında zihniyet olarak açıklanmamış olduğudur. Gerçekleştirilen eğitimlerde ve bölümlerle ilgili yapılan “stratejik hedeflerin uygulanması” başlığı adı altında gerçekleştirilen toplantılarda birimsel çıkarlar fazlasıyla ön planda tutulmakta, sorunların çözümleri ile ilgili birimsel çıkışlar aranmaya devam edilmektedir.

Kurumsallaşmanın muhtemel beklenen avantajlarından bahsedebilmek için öncelikle kurumsallaşma olgusunun yöneticiler tarafından doğru algılanıp algılanmadığını bilmek gerekmektedir. Tablodaki özet cevaplar bu sorunun yanıtını kısmen vermektedir.

Tablo 10. Kurumsallaşma Neticesinde Beklenen Avantajlar

KURUMSALLAŞMANIN GELECEKTEKİ MUHTEMEL AVANTAJLARI

Kurumsallaşma Avantajları	Mali İşler	Satın Alma	Planlama	Dizayn	İK	Depo
Profesyonel Yönetim						
Yetki Artışı						
Çatışma Yönetimi						
Sistem Yaklaşımı						
Ücret Politikasında Gelişmeler						
Performans Değerleme						
Teknolojik Gelişme						
Rekabet Avantajı						
Saygınlık						
Formel İlişkiler						
İşbirlikçilik						

Tablodaki her başlık, verilen cevapların toplandığı bölümdür. Renklendirilen kısımlar da bu cevapları hangi bölüm yöneticisinin verildiği ile ilgilidir. Cevaplardaki anahtar kelimeler ortaya çıkarılarak cevapların daha kısa başlıklar altında toplanılmasına çalışılmıştır. Verilen cevaplar yanlış değildir ancak eksiktir. Çünkü kurumsallaşma bu belirtilen başlıklardan çok daha fazlasını ve bu cevaplardan ayrılan bir farkla sunmaktadır. O da sistem yaklaşımıdır. İnsan kaynakları bu konunun bilincinde olmakla

birlikte henüz şirketle böyle bir düzenin getirilerini paylaşmamıştır. Buradaki eksik nokta ise insan kaynakları yöneticisinin tüm gelişmeleri kendi geliştireceği inancını taşımasıdır. Halbuki sistem yaklaşımını ve öğrenen organizasyon düzenini şirket bazında yerleştirebilmek için bunun tüm organizasyona bildirilmesi ve düzenli olarak geliştirilmesi gerekir.

4.5.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyondaki Öncelikli Hedefleri

Kurumsallaşma sürecini gözetmeksizin insan kaynakları departmanının gerçekleştirmek istediği öncelikli hedeflerinin özetlenmiş şekli Tablo 11.'de görülmektedir. Sonuçları itibariyle işletme için gelecekte en önemli hedefleri barındıran insan kaynakları yönetimi politikalarının neler olduğu ve neler olacağı bu kapsamda değerlemeye tabi tutulmaktadır. Unutulmaması gereken bir nokta da, insan kaynakları departmanının gelecek dönem hedefleri aslında birimsel değil tümüyle işletmeyi ve işletme çalışanlarını ilgilendiren hedefler olmalıdır. Aksi takdirde alınan kararların hiçbir şekilde uygulanmasından ve etkinliğinden söz etmek mümkün değildir.

Tablo 11.'de öncelikli hedeflere baktığımızda dikkat çeken şeylerden biri iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili birimin hedefinin olmadığıdır. Aslında genel stratejik kararlar arasında iş güvenliği ile ilgili politikalarda güncellemeler yapılacağı, eksik belgelerin tamamlanacağı ve tüm çalışanların bu konuda bilinçlendirileceği ile ilgili kararlar alınmıştır. Bu konudaki uygulamanın düzenleyicisi olacak departman da insan kaynakları departmanı olmalıdır. İş kazalarının sık yaşandığı böyle bir iş kolunda, insan kaynakları departmanının öncelikli hedefleri arasında işçi sağlığı ve iş güvenliği politikalarının etkin düzenlemeye tabi tutulması gerektiği inancındayız.

Belirtilen hedeflerin başlığına baktığımızda daha çok idari personelin ihtiyaçlarına yönelik politikaların hüküm süreceği kanısı oluşmaktadır. Elbette gerçekleştirilmesi arzulanan hedefler şirketin çehresini ve yapısını olumlu yönde değiştirecektir. Ancak unutulmamalıdır ki çalışan tüm personelin sağlığı ve iş güvenliği her şeyin önünde gelmektedir. Bu anlamda politikaların önceliklerinde bazı eksikliklerin olduğu söylenebilir.

Eksik olan iş tanımları tamamlanmadan etkin bir performans değerlemeden ve ücret politikalarından bahsetmek mümkün değildir. İş tanımlarının eksik olması aynı

zamanda iş süreçlerinde yaşanacak tikanıkların ve dar boğazların sebebi olarak gizliden bir engelleyici olarak süreçleri olumsuz etkileyecektir. Gizli engelleyici olarak kastedilen şey “somut olarak ortada sıkıntı oluşturacak sebebin gözükmeşi” şeklinde ifade edilebilir. İş tanımlarının eksik olması, ihtiyaçlar ve dönemler dahilinde güncellenmemesi, işletmeyi bir kaosa ve çatışmaya doğru sürükleyecektir. Bu da çalışanların birim içinde birbirleriyle çekişmelerinden birimler arası yöneticilerin kendi aralarında yaşayacakları yetki sorunlarına kadar bir dizi sorunu beraberinde getirecektir.

İş tanımlarının eksikliği giderildikten sonra performans değerlendirme, ücret yönetimi, çatışma yönetimi ve uyumlaştırma, birimler arası iletişimi kuvvetlendirmenin öneminden bahsedilebilir.

Tablo 11. İşletmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Hedefleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ HEDEFLERİ

Etkin Performans Değerleme	Performans değerlendirme sistemi, belirli aralıklarla her departman içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki değerlendirmeler ile notlandırılarak gerçekleştirilecektir.
Eksik İş Tanımlarının Tamamlanması	Gereksiz iş pozisyonlarını ortadan kaldırmak, eksik olan iş tanımlarının yapılarak işe uygun eleman yerleşimini sağlamak için gerçekleştirilen çalışmaları içermektedir.
Ücret Yönetimi	Ücret adaletini sağlamak amacıyla iş analizleri neticesinde puanlama yöntemi uygulanarak pozisyonlara uygun ücretlerin belirlenmesi sağlanacaktır.
Örgütsel Hafıza	Zaman içerisinde bilgi sahibi iş gücünün işten ayrılmasından dolayı, bilginin kaybolmasını engellemek amacıyla yazılımsal olarak birimler açısından ulaşılması kolay ve ihtiyaçlara göre şekillendirilecek bir veri tabanı oluşturulacaktır.
Çatışma Yönetimi ve Uyumlaştırma	Departmanlar arası çekişmeyi engelleyecek, aksine işbirlikçi politikalar geliştirilecek bir düzen adına, çatışma yönetimi, tartışma ve sorumluluk paylaşımları üzerine çalışmalar yapılacaktır.
Birimler arası İletişim Kuvvetlendirme	Bireyler ve departmanlar açısından sağlıklı iş yürütülebilmesi, iletişim becerilerinin yüksek ve doğru olması için çeşitli Sosyal etkinlikler ve programlar düzenlenecektir.
İhtiyaçlara Yönelik Eğitimler	İşgörenin işletmeye olan faydalarını arttırabilmek, eksik Yönlerini tamamlayabilmek açısından bireylerin ihtiyaçlarına Yönelik eğitimler düzenlenecektir.

Uygulamalar ilgili kısa bir bilgi veren insan kaynakları departman şefi bize yapılması programlanan kısa vadeli hedefleri şu şekilde aktarmıştır:

“Bizim hedeflediğimiz şeyler arasında çalışanlar arası iletişim ve takım çalışmasını kuvvetlendirmek ilk sıralarda. Çünkü ilişkilere şöyle genel olarak baktığımızda yatay, dikey ve çapraz ilişkilere farklı farklı sorunlar var. Yatay ilişkilere örnek olarak departmanlar arası ilişkiden bahsederseniz, iş süreçleri ile ilgili yaşanan sıkıntılarda birimlerin birbirini suçlaması söz konusu. Aslında mesele genelde iletişim kopukluğundan, yanlış anlaşılardan kaynaklanıyor. Sırf iş anlamında değil sosyal bir varlık olarak insan açısından baktığımızda da ilişkiler de zayıflığı görüyoruz. Her birimiz her gün ailemizden çok çalışma arkadaşlarımızla bir aradayız. Birbirimizi çok sevmek zorunda değil ama birbirimize saygılı olarak çalışmayı öğrenmeliyiz. Ayrıca işbirlikçi yönümüzün de zayıf olduğunu gözlemlemiştik. Bu anlamda “iletişim ve takım çalışması” adı altında 20’şer kişilik gruplar oluşturup her hafta bir grubu iş dışı eğitime götürüyoruz. Her grup içerisinde her birimden yaklaşık 1 veya 2 kişi var. Eğitim kapsamında takım çalışması ile ilgili problem çözme ve takım oyunları var. Bu sayede çalışanlarımızın hem iletişimi hem de işbirlikçi çözümlerini geliştirmeyi hedefliyoruz.

İkinci ana hedefimiz öğrenen organizasyon olabilmek. Bu pek fazla önemsenmeyen bir konudur. Ancak öğrenen organizasyon, kurumsallaşma sürecini tamamlayacak ve onu ayakta tutacak yegane öğelerden bir tanesidir. Çünkü öğrenen organizasyon sistem yaklaşımını benimseyerek tüm örgütte bireylerin bir sinerji içerisinde öğrenmesini kapsamaktadır. Örgütsel hafıza da öğrenen organizasyon olma sürecinin bir parçası olarak yansıtılacaktır. Şirketimizde elektronik veri tabanında mali bilgiler haricinde pek bir kayıt bulmanız mümkün değildir. Ama bugün biliyoruz ki gelecekte karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde, geçmiş hatalar karşısında uygulanan çözümlerden öğrenme çok önemli bir zaman ve maddi maliyet kazandırıcıdır. Bu anlamda öğrenen organizasyon ve örgütsel hafıza çalışmaları öncelikli hedeflerimiz arasında yer almaktadır.

Bunun haricinde bir de sosyal aktivite grubu kurduk. Bu gruba da her departmandan 1 veya 2 gönüllü kişi seçtik. Düzenli olarak toplantılar gerçekleştirdiğimiz bu grupta her bir kişi bir aktivitenin gerçekleştirilmesinden sorumlu. Örneğin 2 kişi piknik organizasyonu için çalışırken başka bir kişi konser veya tiyatro gibi etkinlikleri ayarlamak üzere görevlendirilmiş durumdadır. Her hafta yapılan toplantıda fikir değerlendirmesi yapıp hangilerini gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğimizi ve hangi

zamanda yapabileceğimizi konuşuyoruz. Bunun güzel bir motivasyon aracı olduğunu düşünüyorum. Çünkü insanlar işyerinde kendi işleri haricinde bu tarz sosyal organizasyonlar için çalıştıklarında kendilerini çok daha mutlu hissedip aidiyet duygusuna da kapılabiliyorlar. Bu, kişi ve şirket verimliliği için çok önemli bir gelişmedir.” (Kişisel Görüşme, 2008).

Eksik olan iş tanımlarının tamamlanacağı ile ilgili hedefin var oluşu, etkin performans değerlendirme ve ücret yönetimi için zemin hazırlayacaktır. Aksi takdirde etkin performans değerlendirme ve ücret yönetiminin sağlıklı yapılması mümkün gözükmemektedir.

4.5.7. Ücret Politikası Belirleme Esasları

2006 yılında, eksik iş tanımlarına rağmen mevcut olan organizasyon şeması ve ona istinaden yapılan değerlendirmeler ışığında belli başlı bazı görev pozisyonları için bir faktör puanlama yöntemi çalışması gerçekleştirilmiştir. Konuyu özetleyebilmek için faktör puanlama yöntemine göre belirlenmiş olan pozisyonlardan bir tanesi araştırma içerisinde yayınlanmıştır. Diğer tablolar “ekler” bölümünde yayınlanmaktadır.

Tablo 12. Faktör Puanlama Cetveli

FAKTÖRLER	Faktör Dereceleri						
	%	1	2	3	4	5	Puan
Maharet							
Eğitim							
Deneyim							
Beceri							
İnisiyatif ve Çare Buluculuk							
Sorumluluk							
Çalışma Arkadaşlarına Karşı Soruml.							
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu							
Çaba							
Zihinsel Çaba							
Bedensel Çaba							
İş Koşulları Grubu							
İşin Tehlikesi							
Çalışma Koşulları							
TOPLAM							

Yukarıdaki Tablo 12’deki cetvele göre 2006 yılında şirketin merkez ofisinde yapılan çalışma neticesinde Tablo 13’deki şekilde bir değerlendirme ortaya çıkmış ve diğer tabloların neticesinde elde edilen puanlar ile firma ücret eğrisi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tablo 13. İşletmenin Mali İşler Müdürü Faktör Puanlama Cetveli

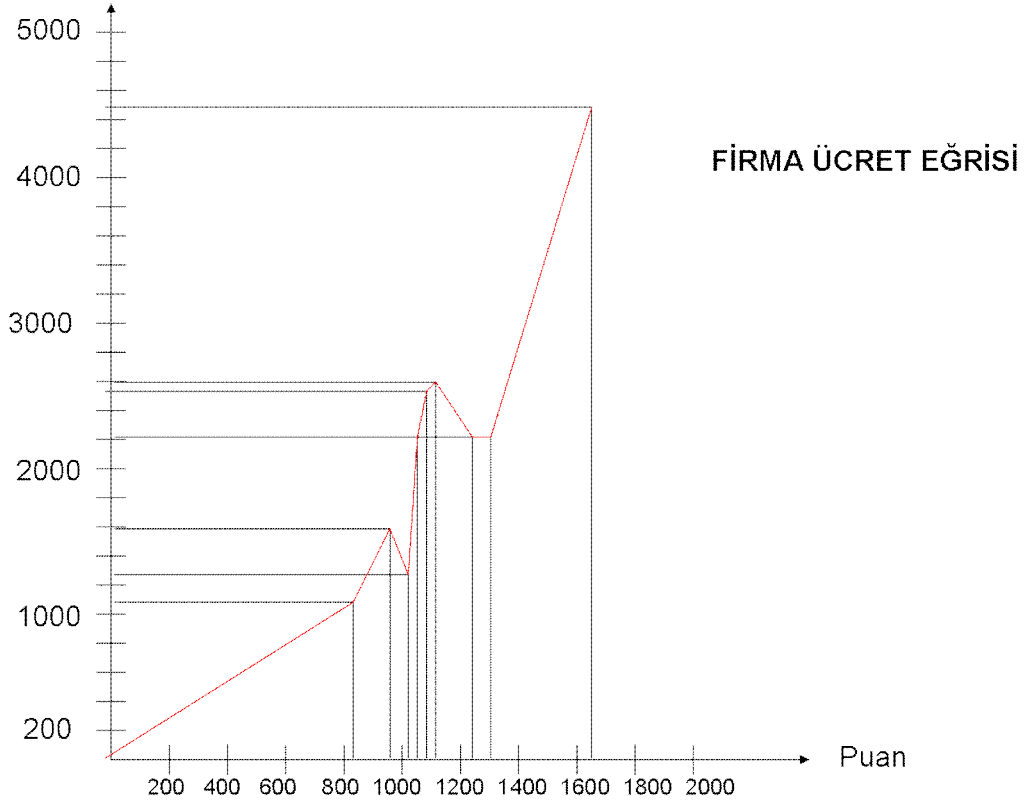
FAKTÖRLER	Mali İşler Müdürü						Puan
	%	1	2	3	4	5	
Maharet	40	60	120	240	480	960	
Eğitim	10	20	40	80	160	320	
Deneyim	15	30	60	120	240	480	
Beceri	5	10	20	40	80	160	
İnisiyatif ve Çare Buluculuk	10	20	40	80	160	320	
Sorumluluk	20	40	80	160	320	640	
Çalışma Arkadaşlarına Karşı Soruml.	15	30	60	120	240	480	
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	5	10	20	40	80	160	
Çaba	20	40	80	160	320	640	
Zihinsel Çaba	15	30	60	120	240	480	
Bedensel Çaba	5	10	20	40	80	160	
İş Koşulları Grubu	10	20	40	80	160	320	
İşin Tehlikesi	-	-	-	-	-	-	
Çalışma Koşulları	10	20	40	80	160	320	
TOPLAM							1640

Burada ortaya çıkarılan sonuçlar, verilerin kaynağında yaşanan eksiklik problemi nedeniyle tam olarak gerçeği yansıtmasa da özetle bir aile şirketinde ücret politikalarının yetersiz olduğunu göstermektedir. Özellikle idari kadrolarda akraba yönetici ve birim çalışanına uygulanan ücret politikası kesinlikle, iş tanımlarının paralelinde belirlenecek olan ve o pozisyonun hakkını ortaya koyan uygulamaları barındırmamaktadır. Ancak konu bugün kurumsallaşma olunca ve insan kaynakları yönetiminin hedefleri arasında etkin ücret yönetimi ile ilgili gelişmeler yaşanacağına dair bilgiler elde edilince, önümüzdeki dönemlerde bu eşitsizliğin ortadan kaldırılması ve etkin politikalar yürütülmesi beklenmektedir.

Tablo 14. İşletme Faktör Puanları-Ücret Tablosu

Görevler	Puanlar	Ücretler (YTL)
Mali İşler Müdürü	1640	4.450
Muhasebe Müdürü	1180	2.600
İKY Müdürü	1225	2.200
Satış Müdürü	1110	2.350
Finans Şefi	1300	2.200
Muhasebe Şefi	1090	2.200
Finans Elemanı	1005	1.270
Muhasebe Elemanı	1010	1.270
Satış Elemanı	950	1.580
Yönetici Asistanı	870	1.100

Şekil 19. İşletme Ücret Eğrisi



Tablo 13.'te diğer faktör puanlamalarının da ortaya çıkarılmasından sonra puanlar ile o pozisyonda görev alan kişilerin aldıkları çıplak ücretler karşılaştırılmıştır. Buna göre

öncelikle Tablo 14.'deki Puan-Ücret karşılaştırmalı bir tablo hazırlanmış, ardından Şekil 19.'daki gibi bir firma ücret eğrisi ortaya çıkmıştır.

4.5.8. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, Taylorizm yönetim felsefesi, toplam kalite yönetimi ve işletme rönesansı olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme akımlarına dayanan son 50 yıldaki gelişmelerin sonucudur. Yani bugün bilgi yönetimi işletmelerde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramı ile eşdeğer olarak anılmaktadır. Ne tür bir amaç taşırırsa taşısın her işletme mutlak bir şekilde türlü bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bilginin sağlanmasının ve işletme içerisinde bilgi deposunun oluşturulmasının önemi, bir işletmenin arzuladığı performans ve gelişme isteği ile doğru orantılı olmalıdır. Aksi takdirde veri bankası olmadığından her seferinde ihtiyaç duyulan bilgi için para ve zaman maliyeti ortaya çıkacaktır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletme için de bu maliyetlerin yüksek olduğunu görmekteyiz. Mali bilgiler dışında henüz oluşturulmuş sağlıklı bir veri tabanı bulunmadığından, özellikle örgütsel öğrenmede önemli yeri olan “geçmiş hatalardan öğrenme” ögesinin yer almadığını söylemek mümkündür. Bu tarz proje bazlı çalışan işletmelerde zaman gerçekten çok önemlidir. Zamanı etkin kullanabilmenin yolu da bilgiyi doğru kanallarla elde edebilme ve depolayabilmekle mümkün olacaktır. İşletme için gerekli olan bilgiyi depolamanın sağlanabilmesi için de öğrenen organizasyon bilincinin oluşturulması ve uygulamalı işler için çalışma yönergelerinin hazırlanması gerekmektedir. Böylece belli düzeyde eğitim almış formenler ve işçiler yönergeler sayesinde yaptıkları işlerde takıldıkları herhangi bir noktada işi askıya almadan ufak problemleri çözebilecek hale gelebilecektir. Ancak işletmede birçok süreç olmasına rağmen hazırlanmış yönergeler olmadığı gibi iş başı eğitimlerin de pek gerçekleşmediği, eğitimler konusunda daha çok idari kadrolara ağırlık verildiğini görmekteyiz. Üretim üzerine faaliyette bulunan bir işletmede mavi yakalıların eğitimi en az beyaz yakalılar kadar önemlidir. Çünkü bir tarafta üretimi bizzat fiilen gerçekleştiren işçiler diğer yanda süreçlerin yönetilmesini sağlayan idari kadro çalışanları bulunmaktadır.

SONUÇ

Dünyanın ve buna bağlı olarak tüm sektörlerin, insanların ve yaşamın değişime uğradığı kabul edilmediği sürece organizasyonlarda da değişimin yaşanması beklenemez. Toplumlar belli zamanlarda belli olaylar neticesinde değişimler yaşamışlardır. Ancak bugün internet gibi hayatımızda bir anda çok fazla şeyi farklılaştıran teknolojik bir gelişme yaşanmaktadır. Bu teknolojik gelişme, tüm alışveriş sistemlerini ve iletişim düzeneklerini değiştirmiş, pazarların uzaklığı kavramını ortadan kaldırmış, dolayısı ile rekabette çok yönlü niteliklerin gerekliliğini zorunlu kılmıştır. Böyle bir durumda tüm bu yaşananlara seyirci kalmaktan da öte gözleri kapatmak bir işletme için sonun başlangıcı anlamını taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşmayı sihirli bir değnek zanneden iş sahipleri geçici hayaller içerisinde yaşadıklarını fark etmemektedirler. Araştırma yaptığımız işletmede de gözler kapalı olmasa da seyir kısmının çok uzun tutulduğu söylenebilir.

Aile işletmelerinin oluşumundan, yapısından ve sorunlarından yola çıktığımız çalışmada kurumsallaşma için nelerin gerektiği, hangi adımların atılmasının doğru olduğu ve bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin nasıl bir rol üstlendiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Kurumsallaşmayı işletme içerisinde insan kaynakları yönetiminin hangi enstrümanlarla daha etkin olarak gerçekleştirebileceği ve nasıl politikalar uygulaması gerektiği teorik çerçevede dile getirilmiş, örnek olay incelemesi ile uygulamada ne tür hataların yapıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Kurumsallaşma kararı almış olan ve bu yönde stratejik hedefler belirlediğini ifade eden gemi inşaat firmasında gerçekleştirdiğimiz araştırma sonucunda en net tespitimiz işletmenin kurumsallaşma zeminini henüz oluşturamamış olduğudur. Yöneticilerle yapılan görüşmelerden aldığımız cevaplar neticesinde bazı nitelikli kararların alındığı açıkça görülmektedir. Ancak bunların hiçbirisi süreçlerin yönetiminde kalıcı çözümler sağlayacak ve işlerin katma değerini düzenli bir şekilde arttıracak kararlar değildir. Çıkarlar henüz ortak bir egoyu oluşturmadığından bütünleşmeyle ilgili hiçbir gelişme yaşanmamaktadır. Bunu sağlayacak olan şey departmanların kendisi değil ortaya konması gereken sistemdir.

Sistem yaklaşımı bir ilk yardım ekibi çalışması değildir. Ayrıca örgütsel hafıza oluşturmak için çaba sarf eden yani öğrenen organizasyon olmak isteyen bir işletmenin kurumsallaşma arzusunu gerçekleştirmesi için birimler arası entegrasyonu sağlayabilmesi ve süreçlerin her kısmında geri beslemesi olan bir işleyişi oturtması şarttır. Ortak bir vizyon etrafında tüm çalışanların bir araya getirilmesi ve performans hedeflerinin buna göre ortaya koyulması gerekmektedir. Kısa vadeli ve birim içi çözümler sorunları ortadan kaldırmaya yetmeyeceği gibi çalışanın motivasyonunu ve işe olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Süreçlerin yönetiminde geri besleme olmadan, yalnızca sonuç odaklı çalışmalar hataların sürekli tekrarlanmasına ve maliyet kayıplarına, bu da yatay, dikey ve çapraz ilişkilerde çatışmaların sürekli yaşanmasına neden olacaktır.

Önemli olan bir diğer husus elbette ki kurumsallaşma olgusunun yalnızca şirket içerisindeki düzenlemelerle yeterli olmayacağı gerçeğinin bilincine varılmasıdır. Aile işletmeleri neticede kar amacı güden işletmelerdir ve ülke ekonomisine çok büyük katkıları olmaktadır. Bu durumda önemsenmesi gereken bir diğer konu, kayıt dışı ekonominin ortadan kaldırılması için gerekli özenin gösterilmesi olmalıdır. Çünkü insan kaynağına yatırım yapabilmek için işletmenin de ülke ekonomisinin de sağlıklı işlemesi gerekmektedir.

Ücret politikasının sağlıklı bir zeminde durmadığının, bunun sebebinin de iş tanımlarının eksik kalmasından ve akraba ilişkilerinden kaynaklandığının tespiti yapılmıştır. İşletmede insan kaynakları yönetiminin en temel önceliği iş tanımlarındaki eksiklikleri gidermek ve buna paralel olarak performans değerlendirme ve ücret yönetimi sistemini doğru bir model üzerinde inşa etmek olmalıdır. İşletmenin bu eksik düzenlemeleri ve yanlış uygulamaları yüzünden birçok kalifiye elemanı, sektördeki başka şirketlere geçmiştir. Bu da nitelikli ve yetişmiş iş gücünün kaybını ortaya koymakta ve yine bize bilgi göçünün yaşandığını hatırlatmaktadır. Dikkat edilirse örgütsel öğrenmenin sağlanmadığı bir ortamda bilgi, çalışan kişinin kendisinde gelişip var olduğundan, çalışan birey işten ayrıldığında bilgi de onunla birlikte işletmeden gitmektedir. Akraba ilişkilerine bağlı ücret politikasının yanlışlığının düzelebilmesi için öncelikle informel ilişkilerin düzene sokulması, belli düzeylerde formel bir yapıya büründürülmesi ve şirketin hedefleri arasında olan kurumsallaşma olgusunun öncelikle

zihniyet olarak benimsenmesi, sonra profesyonel bir danışman nezdinde uygulamaya koyulması gerekmektedir.

Sektör bazında baktığımızda araştırmaya tabi tutulan işletme, rakiplerinden birçok yönde avantajlı durumdadır. İşletme sahası geniş olduğundan çalışma ortamı rahat ve güven verici gözükmektedir. Üretim kapasitesi de diğer tersanelere oranla gayet iyi durumdadır. Ancak işletmenin bir aile şirketi olması, hedeflerin daima büyüme stratejisi üzerine kurulmasından dolayı işletmenin sektördeki belirsizlikleri ortadan kaldırması ve bunları kendi lehine çevirecek pozisyonları yaratması şarttır. Aksi takdirde ikinci neslini yaşayan bu işletmenin üçüncü nesle devretmek gibi bir ihtimali belki olmayacaktır. Üçüncü nesilde yetişen kuşağın büyük çoğunluğu başka işlerle uğraşmaktadır. Bu yüzden güvenilecek bir iş ortamının, gelecek dönemlere aktarılabilmesi için alınan kararların tutarlı bir şekilde uygulamaya konulması gerekmektedir.

İşletme, herhangi bir danışmanlık hizmeti almadığı için kararların uygulanması aşamasında sıkıntı yaşamaktadır. Profesyonel bir danışmanlık hizmeti kapsamında alacakları yardım sayesinde sıkıntılarını kısa sürede çözerek stratejik hedeflerini çok daha etkin bir şekilde uygulamaya koyabileceklerdir.

Görüldüğü gibi bir işletmede ihtiyaçları tespit etmek, yanlış uygulamaları ortadan kaldırmak veya düzeltmek, yeni bir düzeni getirmek kağıt üzerinde verilen kararlar kadar kolay olmamaktadır. Belirlenmesi gereken rota, gerçekten ayakları yere basan misyon etrafında etkin bir vizyon geliştirmek ve kurumsallaşma olgusunu işletme bütününde ve işletmenin ortak egosunu oluşturacak şekilde benimsetebilmektir. İşletmenin geleceğine dair alınmış olan stratejik kararların sürekliliğinin istenilen nitelikte ve etkinlikte uygulamada kalabilmesi için, öncelikle şirketin kurumsallaşma arzularını satır aralarından çıkarıp tüm işletmedeki süreçlerin bütününe adapte edecek şekilde profesyonel bir çalışma disiplini ve işletmenin ihtiyaçları dahilinde yeni bir model oluşturmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Asuman (2000), “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, *Erciyas Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:16
- AKGEMCİ, Tahir (2001), *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara
- AKGEMCİ, Tahir ve İsmail SEVİNÇ (2004), “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.512-520
- AKYÜZ, Ömer Faruk (2001), *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- ALAYOĞLU, Nihat (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul
- ARARAT, Melsa ve Mehmet UĞUR (2003), “Corporate Governence in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations” *Corporate Governence*, Vol.3, No:1 page:58-75
- ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt (2006), “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, ss.153-170
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve Barış SAFRAN (2005), “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşericilik Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1 ss.157-176
- ATEŞ, M. Rauf (2006), *Şirket Doktoru 222 Kritik Soru*, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- AYDINTAN, Belgin (2005), “Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:3, ss.71-89
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

- BAYAT, Bülent (2005), “Örgüt İçerisinde Rol ve İşlevleri Bakımından Orta Kademe Yöneticileri”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:3, ss.1-13
- BAYER, Ertuğrul (2005), “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:3 ss.125-142
- BAYKAL, Adnan Nur (2004), *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Murat TUNÇBİLEK “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164 Erişim Tarihi: 29/01/2008
- BIÇAKÇI, Ulaş (1996), *Başarının Olmayan Rotası*, Rota Yayınları, İstanbul
- BOZKURT, Rıdvan (2004), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2”, *Anahtar Yayınları*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2004
- BOZKURT, Rıdvan (2005), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-8”, *Anahtar Yayınları*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Mart 2005
- BÜYÜKBEŞE, Tuba vd. (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.307-313
- CARSRUD, A.L., (2004), “Understanding The Complex Relationship Between Family Business and Ownership”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.4-11
- ÇAM, Salim (2002), *Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayınları, İstanbul
- ÇAPAR, Bengü (2008), “Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=677 Erişim Tarihi: 30.03.2008

- ÇELİKTEN, Mustafa (2005), “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18 ss.127-135
- ÇIRPAN, Hüseyin (2001), “Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı”, *Active Finans ve Bankacılık Dergisi*, Cilt:3, Sayı:16, ss.22-32
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- DRUCKER, Peter F. (2002), *Managing In The Next Society*, Çev. Doç. Dr. Mehmet Zaman, *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul 2003
- ECERKALE, Kubilay ve Ahmet KOVANCI (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, ss.69-75
- ERASLAN, Ergün ve Onur ALGÜN (2005), “İdeal Performans Değerleme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Müh. Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, No:1, ss.95-106
- ERBEN, G.S. (2004), “Toplumsal Kültür – Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını*, İstanbul, ss.345-369
- ERDİL, Oya vd. (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, ss.101-122
- ERDİL, Oya vd. (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, ss.64-71
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2004), “Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.202-211*
- FINDIKÇI, İlhami (2005), “Family Firm in Turkey: The Struggle For Change” *Family Business*, 11-13
- FINDIKÇI, İlhami (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul

- FINDIKÇI, İlhami (2007), *Aile Şirketleri*, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- GENÇ, Nurullah ve Fatih KARCIOĞLU (2004), “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, ss.20-32
- GÜLER, Ebru Çetin (2005), “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1 ss.17-23
- GÜNVER, Bahar Akingüç (2004), “Aile İşletmelerinin Geleceği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, ss.169-177
- GÜROL, Yonca (2005), *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Yayınları, Kırklareli
- İBİCİOĞLU, Hasan (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma*, Fakülte Kitabevi, Isparta
- HAŞİT, Gürkan ve Kazım DEVELİOĞLU (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü? Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, ss.370-375
- KALKAN, Veli Denizhan (2004), “Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, ss.128-139
- KARPUZOĞLU, Ebru (2000), “Aile İşletmeleri Neden Ölüyor?”, *Capital Dergisi*, Aralık 2000, ss.158
- KARPUZOĞLU, Ebru (2001), “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”, *Öneri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:15, ss.115-124
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul

- KARPUZOĞLU, Ebru (2004), “Aile Şirketlerin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.42-53
- KIRIM, Arman (2001), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul
- KUMKALE, İlknur (2007), *İşletme Yönetimi, Genel İşletmecilik Bilgileri ve Yeni Yaklaşımlar*, Abp Yayınevi, Trabzon
- KUTANİS, Rana ÖZEN (2006), *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- KUT, Şükrü (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.402-414
- MATHIS, L. Robert ve Jackson H. JOHN (2000), *Human Resource Management*, Ninth Edition
- MUCUK, İsmet (2005), *Temel İşletme Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1998), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara
- OKAY, Ayla (2005), *Kurum Kimliği*, Kapital Medya, İstanbul
- ÖZGENER, Şevki (2003), “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:20, ss.137-161
- ÖZKAYA, Meltem Onay ve Canan MUTER ŞENGÜL (2006), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Neslin Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, ss.109-126
- ÖZLER, Hayrettin vd. (2006), “Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, ss.137-151

- PAPATYA, Gürcan ve A. Buğra HAMŞİOĞLU (2004), “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.264-306
- PAZARCIK, Orhan (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.33-41
- POISTER, Theodore H ve Gregory D. STREIB (1999), “Strategic Management In Public Sector”, *Public Productivity & Management Review*, Vol.22, No:3, March-1999, s.308
- POLATOĞLU, Aykut (2001), *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, Metu PressYayımları, Ankara
- PORTER, Michael E. (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Mac Millan Press Ltd., London
- SAGLAM, Necdet (2007), “Aile Şirketlerinde Neden Kurumsallaşmaya Sıcak Bakmalı?”
http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=457&Where=danisma_merkezi&Category=020603 19.07.2007
- SANCAK, E. (2002), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, *Sanayi Kongresi*, İSO, ss.116-120
- SARGUT, A. Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara
- SENGE, M. Peter (1990), *The Fifth Discipline*, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan *Beşinci Disiplin*, YKB Yayınları, İstanbul
- SOYUER, Haluk (2004), “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.108-119

- TANOVA, Cem ve Himmet KARADAL (2004), “Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi” *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:19 Sayı:2, ss:123-136
- TÜSİAD (2002), *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Lebib Yalkım Yayınları, İstanbul
- ULUKAN, Cemil (2004), “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.212-222
- URAL, Aydın (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- URAS, Güngör, “Şirket Hafızası Olmadan Kurumsallaşma Olmaz”, *Milliyet Business* http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=6696&Where=danisma_merkezi&Category=0206 Erişim Tarihi: 30/07/2007
- UZUNOĞLU, Selim vd. (2004), “Sıfır Merkez Yaklaşımı Perspektifinden Aile Şirketlerine Bakış”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.120-127
- VARDAR, Abdül (2001), *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- VAROL, Engin Sait (2001), “Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:1, Sayı:7, ss.99-112
- VURAL, Beril Akıncı ve Çisil SOHODOL (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.325-332
- YAHYAGİL, Mehmet Y. (2001), *KOBİ’lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul

YALÇIN, Azmi ve Rıdvan GÜNEL (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşğa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.72-78

YAZICI, Selim (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayınları, İstanbul

YILMAZ, Yücel (2007), “İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, ss.159-168

EKLER

EK-1: Görüşme Soruları

- 1.) Geçtiğimiz aylarda gerçekleştirilen stratejik planlama toplantısında, şirketinizde birtakım yapısal ve yönetsel değişiklikler yapılması planlanmıştı. Bu değişim hareketinin önemli bir ayağını kurumsallaşma oluşturmaktaydı. Şirketinizde gerçekleştirilen ve gerçekleştirilmesi hedeflenen kurumsallaşma çalışmaları hakkında bilgi sahibi misiniz? (Eğer bilgi sahibiyse) Bu çalışmaların kuruma olan yansımaları hakkında izlenimleriniz nelerdir?
- 2.) Bir aile işletmesinde yönetici olmanın sizce ne tür avantaj ve dezavantajları olmaktadır?
- 3.) Biriminizle ilgili iş süreçlerinde yaşanan problemlerin çözümünde nasıl bir politika izliyorsunuz?
- 4.) Dünyadaki ekonomik gelişmeler ışığında Türkiye’de gemi inşa sektörü ile ilgili gelecekte ne gibi beklentileriniz var?
- 5.) Şirketinizde biriminizle ilgili olarak kurumsallaşma kapsamında ne gibi çalışmalar yapılması planlanmakta?
- 6.) Üretim faktörlerinizin hammadde, sermaye, enerji ve insan olduğunu göz önünde bulundurursak, sıralamaya koymanız gerekseydi en önemliden en önemsizine doğru hangi faktörleri sıralardınız? Neden?
- 7.) Gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren bir şirket olarak, kurumsallaşma yapılanması içerisinde yatırımlarınızı üretim kapasitesi arttırma, inovasyon ve ar-ge yönünde mi yoksa insan kaynakları yönünde mi daha çok gerçekleştiriyorsunuz? Neden?
- 8.) Gemi inşa gibi ağır sanayi içerisinde yer alan bir sektör için insanın ne derecede önemli bir girdi (input) / kaynak olduğunu düşünüyorsunuz?
- 9.) Kurumsallaşma kapsamında herhangi eğitim veya danışmanlık hizmetlerinden faydalanıyor musunuz?
- 10.) Kurumsallaşma şirkete uzun vadede ne tür avantajlar sağlamaktadır?

- 11.) Bir aile şirketi olarak kurumsallaşma planlarını yapmadan önceki sıkıntılarınızı ve bu sıkıntıları nasıl keşfettiğinizi anlatabilir misiniz?
- 12.) (İK yöneticisi veya genel müdür) Daha önce personel yönetimi sistemi ile çalıştığınız şirketinizde insan kaynakları yönetimi yeni bir kavram. Bu bağlamda öncelikli olarak hedeflediğiniz uygulamalar nelerdir?
- 13.) İnsan kaynakları yönetimini, kurumsallaşmayı şekillendirecek ve şirketi sistemli düzene kavuşturacak bir ana enstrüman olarak görmemiz mümkün mü? Eğer mümkünse bunu hangi araçlarla yapmayı daha çok hedefliyorsunuz?
- 14.) Türkiye’de ve Dünya’daki bilgi teknolojilerinin gelişimi ışığında firmanızı hangi noktada görüyorsunuz? Sizce gemi inşa sektörü bilgi teknolojilerinin etkin kullanımına açık mı? Bu konudaki altyapınız nedir?
- 15.) Son günlerde yaşanan iş kazaları ve işçi ölümleri ile ilgili şirketinizin iş güvenliği politikasında herhangi bir eksiklik olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konudaki iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri sizce iş güvenlik denetim sisteminde bir yenilik ile mi yoksa eğitimle mi sağlanabilir? Eğitim kapsamında iş güvenlik birimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki çalışma planı hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 16.) Tedarik zincirinin çok önemli olduğu gemi inşa sektöründe siz tedarik zinciri yönetiminizi şirket içerisinde nasıl görüyorsunuz? Bu konuda planlama, satın alma, depolama ve üretime sevk zinciri içerisinde en çok sıkıntının yaşandığı birim hangisi ve çözümü insan kaynakları yönetimi kapsamında nasıl bir araçla çözmeyi amaçlıyorsunuz?
- 17.) Kurumsal kültür kapsamında iletişim ve takım çalışması açısından birimler arasındaki iletişimi güçlendirmek, takım çalışmasını özendirmek adına ne tür faaliyetler düzenliyorsunuz?
- 18.) Kurumsallaşma kararı alındıktan sonra misyon ve vizyon bildirgeniz ile ilgili bir değişiklik yapılması ihtiyacı ortaya çıktı mı?
- 19.) İşletmede aile dışından ortak var mı? Yönetim ve denetim kurullarında aile dışından üye var mı? Aile dışından bir ortağın yönetim kurulunda bulunmasının yararına inanıyor musunuz?

20.) İşletme için kritik önem taşıyan (stratejik) kararlar nasıl alınıyor?

EK-2: Faktör Puanlama Cetvelleri

FAKTÖRLER	Muhasebe Müdürü						Puan
	%	1	2	3	4	5	
Maharet	40	80	160	320	640	1280	
Eğitim	15	30	60	120	240	480	
Deneyim	10	20	40	80	160	320	
Beceri	5	10	20	40	80	160	
İnisiyatif ve Çare Buluculuk	10	20	40	80	160	320	
Sorumluluk	30	60	120	240	480	960	
Çalışma Arkadaşlarına Karşı Soruml.	20	40	80	160	320	640	
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	10	20	40	80	160	320	
Çaba	20	40	80	160	320	640	
Zihinsel Çaba	15	30	60	120	240	480	
Bedensel Çaba	5	10	20	40	80	160	
İş Koşulları Grubu	10	20	40	80	160	320	
İşin Tehlikesi	-	-	-	-	-	-	
Çalışma Koşulları	10	20	40	80	160	320	
TOPLAM							1180

FAKTÖRLER	Finans Departmanı Elemanı						
	%	1	2	3	4	5	Puan
Maharet	40	80	160	320	640	1280	
Eğitim	15	30	60	120	240	480	
Deneyim	10	20	40	80	160	320	
Beceri	5	10	20	40	80	160	
İnisiyatif ve Çare Buluculuk	10	20	40	80	160	320	
Sorumluluk	20	40	80	160	320	640	
Çalışma Arkadaşlarına Karşı Soruml.	10	20	40	80	160	320	
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	10	20	40	80	160	320	
Çaba	25	50	100	200	400	800	
Zihinsel Çaba	20	40	80	160	320	640	
Bedensel Çaba	5	10	20	40	80	160	
İş Koşulları Grubu	15	20	40	80	160	320	
İşin Tehlikesi	-	-	-	-	-	-	
Çalışma Koşulları	15	30	60	120	240	480	
TOPLAM							1000

FAKTÖRLER	Yönetici Asistanı						
	%	1	2	3	4	5	Puan
Maharet	25	50	100	200	400	800	
Eğitim	6	12	24	48	96	192	
Deneyim	8	16	32	64	128	256	
Beceri	7	14	28	56	102	204	
İnisiyatif ve Çare Buluculuk	4	8	16	32	64	128	
Sorumluluk	25	50	100	200	400	800	
Çalışma Arkadaşlarına Karşı Soruml.	15	30	60	120	240	480	
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	10	20	40	80	160	320	
Çaba	25	50	100	200	400	800	
Zihinsel Çaba	10	20	40	80	160	320	
Bedensel Çaba	15	30	60	120	240	480	
İş Koşulları Grubu	25	50	100	200	400	800	
İşin Tehlikesi	5	10	20	40	80	160	
Çalışma Koşulları	20	40	80	160	320	640	
TOPLAM							872

ÖZGEÇMİŞ

Kaan KARABULUT 1982 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul Tuzla'da tamamladı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu ve aynı yıl Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen özel bir şirkette mali işler bölümünde görevini sürdürmektedir.