

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ
VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI:
YURTBAY SERAMİK A.Ş. ÖRNEĞİ
İsmail Hakkı DİNÇAY
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2016

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ
VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI:
YURTBAY SERAMİK A.Ş. ÖRNEĞİ

İsmail Hakkı DİNÇAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Nisan, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İsmail Hakkı DİNÇAY'ın "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği" başlıklı tezi 05 Nisan 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Deniz KAĞNICIOĞLU

Üye : Doç.Dr.Müjdat ÖZMEN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Emre KOL

Prof.Dr.Kemal NİLİŞİRİM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI: YURTBAY SERAMİK A.Ş. ÖRNEĞİ

İsmail Hakkı DİNÇAY

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2016**

Danışman: Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

Bu araştırma, dünyadaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini ve bu süreç içinde şirketin hayati fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları biriminin nasıl şekillendiği, süreçte nasıl bir rol oynadığı ve şirketin sürekliliğine, devamlılığına nasıl bir etki oluşturduğuna dair meydana gelen değişiklikler ve etkiler incelenmiştir. Bu çalışmada hem kurumsallaşma hem de insan kaynakları yönetimi süreci ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu süreç içerisinde sadece genel kriterler değil, karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara getirilen çözüm önerileri de irdelenmiştir.

Araştırma altı ana bölüm çerçevesinde kaleme alınmıştır. Birinci bölümde temel kavramlar, ikinci bölümde aile şirketinin büyümesi ile adeta gereklilik arzeden kurumsallaşma süreci, üçüncü bölümde ikinci kuşağa devir ile başlayan aile şirketinin sürekliliği, bunun için harcanan çaba ve emek, dördüncü bölümde temel kuralları ile insan kaynakları yönetimi süreci, beşinci bölümde aile şirketlerinde insan kaynakları sürecinin nasıl işlediği, son bölümde ise araştırmanın konusunu oluşturan aile şirketinin insan kaynakları departmanına yönelik olarak yapmış olduğumuz araştırma ve inceleme neticesinde elde edilen bulgular yer almaktadır.

Son dönemde “güven” kavramının tartışılır ve çok konuşulur hale geldiği dünyada ve ülkemizde özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerin neredeyse parmakla sayılabilecek kadarı üçüncü kuşağa geçebilmektedir. Bunun en temel sebeplerinden birinin başında işletme yönetiminin kurumsallaşamaması gelmektedir. Bu süreçteki temel yönetim faktörlerinden bir tanesi de insan kaynakları departmanıdır. Tüm

bunların neticesinde özel sektör için büyük önem arzeden aile şirketlerinin kurumsallaşması, sürekliliği ve insan kaynakları departmanının profesyonelleşmesi aynı çatı altında incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Süreklilik, İnsan Kaynakları Yönetimi

Abstract

INSTITUTIONALIZATION PROCESS AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE FAMILY BUSINESS A FIELD RESEARCH: YURTBAY CERAMICS INC. EXAMPLE

İsmail Hakkı DİNÇAY

Labour Economic and Industrial Relations Department Anadolu University

Graduate School Of Social Sciences, April 2016

Consultant: Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

This research around the world enterprises constitute a large majority of family businesses institutionalization process and this process within the company, how the shape of the human resources department is one of the vital functions, what its role in the process that the company's continuity, continuity to what impact the form that that occurred changes and impacts are examined. In this study, both the process of institutionalization of the management of human resources is evaluated separately. Not only general criteria in this process, problems and solutions brought to these problems have been discussed.

Research has been written in the framework of six main sections. The basic concepts of the first part, the second part of the family-owned company that exhibits almost necessity with the growth of the institutionalization process, continuity of starting the family business by the second generation of speed in the third part, the effort expended for this labor and human resource management processes with the basic rules in the fourth section of people in the fifth chapter in the family business how to handle the welding process takes place in the last part of the findings in the survey is the subject of our research we have done as a family business for natural result of the human resources department and examination results.

The recent "trust" of the concept discussed and could be counted on the fingers almost becomes much spoken of in the world and in our country, especially small and medium-sized companies can now third generation. It comes at the beginning of one of the main reasons lack of institutionalization of business management. One of the main

management factor in this process is the human resources department. All the institutionalization of family companies very important for the private sector in their result, continuity and professionalization of the human resources department was examined under the same roof.

Keywords: Family Business, Corporate Governance, Sustainability, Human Resources Management

Etik İlke ve Kurallar Uygunluk Beyannamesi

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığımı bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

İsma ~~Uz~~akkı DİNÇAY

Özgeçmiş

İsmail Hakkı DİNÇAY

Eğitim

Lisans	2000	Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü
Lise	1996	Eskişehir Anadolu Teknik Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/yılı : 18/11/1978/Eskişehir Cinsiyeti: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	v
Özgeçmiş.....	viii
Tablolar Listesi.....	xiii
Şekiller Listesi.....	xiv
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Aile Şirketi Kavramı ve Kapsamı

1. Aile Şirketi Kavramı ve Önemi.....	6
2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	13
3. Bireylerin Aile Şirketi Kurmalarındaki Tercih Sebepleri.....	14
4. Aile Şirketinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	16
4.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri.....	16
4.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	19
5. Aile Şirketlerinde Yönetim Süreci.....	22

İkinci Bölüm

Kurumsallaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Sürekliliği

1. Kurumsallaşma Süreci.....	25
1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve İçeriği.....	25
1.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	27
1.3. Kurumsallaşma Sürecinin Aile Şirketlerine Yansıması.....	29
1.4. Profesyonel Yönetici ve Yönetim Kurulunun Oluşturulması	31

1.5. Akrabalık Statüsü ve Yönetim Sürecine Etkisi.....	33
1.6. Aile Anayasası.....	34
1.6.1. Anayasanın Hazırlanması.....	35
1.6.2. Anayasanın Kabulü ve Uygulanması.....	37
1.7. Nepotizm Sorunu.....	38
1.8. Aile Şirketinin Mentor ve Danışmanlık Hizmeti Alması.....	40
2. Aile Şirketlerinin Sürekliliği ve Önemi.....	41
2.1. Aile İçi Kuşak Çatışması.....	45
2.2. Değişim ve Değişim Süreci.....	46
2.3. Aile Kültürü ve Şirket Kültürüne Yansımaları.....	48
2.4. Varisler ve Varis Atama Süreci.....	50
2.5. Aile İçi Rekabet ve Şirkete Zararları.....	52

Üçüncü Bölüm

Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

1. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	57
2. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Evreleri.....	63
3. Aile Şirketlerinde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci.....	71
4. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rol ve Sorumlulukları.....	76
5. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	80
5.1. İşe Alma Süreci.....	81
5.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu.....	83
5.3. İş ve Personel Değerleme Fonksiyonu.....	84
5.4. Ücret Yönetimi Fonksiyonu.....	85
5.5. Kariyer Planlama Fonksiyonu.....	86
5.6. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Fonksiyonu.....	88

6.	Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	89
6.1.	Eşitlik İlkesi.....	89
6.2.	Kariyer İlkesi.....	90
6.3.	Liyakat(Yeterlilik) İlkesi.....	91
6.4.	Güvence İlkesi.....	91
6.5.	Tarafsızlık İlkesi.....	92
6.6.	Açıklık ve Gizlilik İlkesi.....	93
6.7.	Varis Belirleme ve Yönetim Geliştirme İlkesi.....	93
7.	Aile Şirketleri Açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.	94
7.1.	Aile Şirketleri için Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerekliliği.....	96
7.2.	Aile Şirketlerinde İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması.....	98
7.2.1.	Klasik Stratejik Planlama.....	100
7.2.2.	Neo-Klasik Stratejik Planlama.....	101
7.2.3.	Modern Stratejik Planlama.....	102
7.2.4.	Neo-Modern Stratejik Planlama.....	103
8.	Belirlenen Stratejinin Yönetim Sürecine Uygulanması.....	104
9.	Uygulanan Stratejinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	105
10.	Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Planlaması.....	105
10.1.	Aile Kültürünün İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.....	109
10.2.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Aile Şirketlerinin Başarısındaki Yeri.....	110
11.	Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Sorunları.....	112
11.1.	Kariyer Sorunları.....	112
11.2.	Ay Işığı Sendromu.....	113
11.3.	Nepotizm Sorunları.....	114
11.4.	Yönetim ve Planlama Sorunları.....	115
11.5.	Aile Şirketlerinde İnsan Kaynaklarının Kurumsallaşması.....	115

Dördüncü Bölüm

Bir Aile Şirketinin İnsan Kaynakları Bölümüne İlişkin Yapılan Bir Araştırma

1.	Araştırmanın Konusu.....	117
2.	Araştırmanın Amacı.....	117
3.	Araştırmanın Yöntemi.....	118
4.	Veri Toplama Süreci.....	119
5.	İşletmenin Tarihsel Kurulum Süreci.....	120
6.	İşletmenin Genel Özellikleri.....	122
7.	İnsan Kaynakları Bölümü.....	132
7.1.	İnsan Kaynakları Bölümünün Genel Özellikleri.....	132
7.2.	Kariyer Süreçlerinin Planlanması ve Süreçlerin İşleyişi	137
7.3.	Aile Üyelerinin İnsan Kaynakları Bölümüne Etkisi.....	139
7.4.	Personel İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	141
7.5.	Maaş ve Sosyal İmkanların Tespiti.....	142
7.6.	İnsan Kaynakları Bölümünün Şirket Başarısına Etkisi...	146
8.	Sonuç.....	146
	Ekler.....	152
	Kaynakça.....	165

Tablolar Listesi

Tablo 1. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	16
Tablo 2. Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci.....	37
Tablo 3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri.....	44
Tablo 4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar...66	
Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları.....	75
Tablo 6. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Sistemi.....	99
Tablo 7. Geniş Nüfuslu Aile Sorununu Aşmak İçin Neler Yapılıyor.....	108
Tablo 8. Seramik Sektörü İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Kuruluş Sıralaması ve Net Satışlar.....	124
Tablo 9. Son 3 Yıl İtibariyle Toplam Hasılat Dağılımı.....	124
Tablo 10. Şirket Hisse Dağılımı.....	128
Tablo 11. Son 3 Yıl İtibariyle Çalışan Personel Sayısı	129
Tablo 12. Personel Cinsiyet Dağılımı.....	129
Tablo 13. Görevleri İtibariyle Personel Dağılımı	130
Tablo 14. Çalışanların Eğitim Durumu	130
Tablo 15. Şirket Yönetim Şeması	133
Tablo 16. İnsan Kaynakları Birimi Yönetim Şeması	133

Şekiller Listesi

Şekil 1. Uluslar arası Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	60
Şekil 2. Bilgiye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	61
Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	65
Şekil 4. İnsan Kaynaklarının Ana Fonksiyonları	69
Şekil 5. İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi Süreci	98
Şekil 6. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri.....	110

Giriş

Dünya ekonomisinin büyük bir kısmı şirketler tarafından inşa edilmektedir. Bu da özel sektörün ekonomik anlamda tüm dünya ülkeleri için lokomotif bir rol üstlendiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Küreselleşme ile birlikte rekabet, rekabet ile birlikte daha fazla üretim, daha fazla karlılık, daha fazla çalışmayı peşinden getirmektedir. Değişen koşullar dahilinde şirketler için devamlılığını sağlayabilmenin en önemli faktörü çağa, gerekli olan teknolojiye, koşullara ayak uydurabilmek ile yakından ilişkilidir. Bu sadece şirketler için değil, ülkeler için de geçer koşul haline almıştır. Şöyle ki; savaş uçakları yerine barış güvercinleri, sniper askerler yerine sınır şahinleri gibi isimler kullanarak insanların zihninde savaşın kötü etkileri silinerek adeta devletin bekası için bu unsurları vazgeçilmez bir done olarak bize servis edilmektedirler. Bu durumda rekabet, artan dünya nüfusunun varlığı ile şirketler açısından daha acımasız bir hal almaktadır.

Bugün tartışmasız dünyadaki işletmelerin %65-80'i, ülkemizde ise %95'i çok büyük bir oranda aile işletmelerinden oluşmaktadır (Büte, 2010: 2-3). Yukarıda izahını yapmış olduğumuz zor ve ağır şartlar aile şirketleri için de geçerlidir. Bu koşullar dahilinde aile şirketlerinin var olabilmek için kurumsallaşmaları, profesyonelleşmeleri kaçınılmaz olmuştur. Basit bir düşünce süzgecinden geçirdiğimizde aile şirketi denilince aynı faaliyet için bir araya gelmiş aralarında kan bağı bulunan insan topluluğu akla gelmektedir. Bu da daha merkezi kararların tek erkten alındığı bir mekanizmanın varlığını ortaya koyar. Bunun neticesinde alınan her kararın doğru işlenebilir, objektif bir yapıya sahip olması çok da beklenemez. Bu durum da aynı süreç dahilinde aile şirketinin devamlılığı için kurumsallaşmayı peşinden sürükleyecektir.

Her işletme için genel geçer kurallar aile işletmelerinde de var olacak, pazar ve teknolojiye hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, bunların devamı niteliğinde olan politik istikrarsızlık ve sınır tanımayan rekabet koşullarıyla mücadele etmek görev olarak şirketlerindeki yerini alacaktır. Sınırlı mali imkânlar ve yönetsel sorunlar aile şirketlerinin bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır. Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel kapsayıcılığı, risk alabilme yeterliliği, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren pek çok örnek mevcuttur. Tüm bunların sonucu olarak firmalar, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere

sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlandırarak ivme kazandırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırdığımız bu süreç, 2000’li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir eğilim ve ufuk çizgisi halini almıştır (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004: 534).

Sadece ülkemiz açısından değil dünya standartlarına yönelik olarak da değerlendirdiğimizde kurumsallaşma olgusu ülkemizde de modern, çağdaş toplumun bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çıpada, 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 devam etmemesi, değişen ekonomik, sosyal ve konjoktürel evrimlere ayak uyduramamaları sebebi ile yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaları noktasında mal paylaşımı, işin ikinci nesle devri, şirketin yıldızının parladığı dönemlerin kısa sürmesi, değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yenilikler ve değişime adaptasyon sağlayamayan yönetim anlayışı, stratejilerin doğru olarak saptanamaması, iyi bir bilgi iletim sisteminin, akış grafisinin oluşturulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara boyun eğilmiş olması gibi unsurlar sıralanabilir. Bunları toplayacak olursak diğer aile bireyleri ile yaşanan anlaşmazlıklar ve ikinci kuşağa devirde yaşanan güvensizlikler en önde sayacağımız unsurlar olacaktır.

Şirketleri ele aldığımızda başarı nasıl ilk etapta yönetim tarafından sahiplenilmekte ise, başarısızlıklarda da ilk suçlanan yine yönetim olmaktadır. Yönetimde yaşanan sorunların başında plansızlık, profesyonelleşme sürecinin tamamlanamaması, organizasyon şeması ve görev tanımı standartlarının oluşturulamamış olması, süreç değerlendirmeleri yapılmadan alınmış ani kararlar sayılabilir. İşte tam bu noktada gerek kurumsallaşma, gerekse şirketi toplama, ileri götürme noktasında en büyük görev patronlara düşmektedir. Kurumsallaşma sürecinde yönetime, yöneticilere düşen en büyük görev şirket içinde uyum ve ivmenin, ileri gitmenin sağlanmasıdır. Burada özellikle uyumun altının çizilmesi gerekmektedir. Yöneticiler, yeni tabirle CEO’lar şirketlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını da alarak tespit etmeli, tespit edilen bu öncelik ve ilklerin tüm personel tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak çabası ortaya konulmalıdır. Bu süreç başarı ile gerçekleştirilemezse çalışanların amaçları ile örgüt, şirket amaçları farklılık gösterecek,

neticede istenen verim, katılımcılık sağlanamayacak ve başarısızlık kaçınılmaz son olacaktır (Tuncel, 2011: 4).

Kabul etmek gerekir ki ülkemiz gelişme kuşağında olan, gelişmiş ülkeler seviyesine çıkabilmek için de elindeki kıt kaynakları etkin olarak kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan kurulan her bir işletme ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünü kullanma hakkından diğer işletmeleri yoksun bırakmaktadır. Mevcut kaynakların etkin kullanılabilmesi için işletmeler en öncelikli ilke olarak devamlılık arzetmelidirler. Ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok işletmenin hayatını sonlandırmakta, yani kullanılan birçok kaynağın heba olmasına sebebiyet vermektedir. Ancak firmaların sona ermesinde sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik koşullar sayılamaz. Bir bu kadar da önemli bir diğer konu ise, bir sonraki nesle devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile şirketleri olduğu gerçeğidir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 178).

Tartışmasız sadece aile şirketleri için dünyada ve ülkemizde var olan tüm kuruluşlardaki kararları “insanlar” almaktadır. Daha açık bir ifade ile, şirketleri başarıya veya başarısızlığa götüren temel öge insan kavramıdır. Şirketlerin başındaki yöneticiler, üretim aşamasındaki işçiler, ürünlerin müşteriye iletilmesindeki lojistik elemanları, pazarlama ve satış, sunum aşamasında çalışan personeller işin insan faktörü kısmını oluşturmaktadır. Aslında bu faktörde aile şirketlerinin neden başarılı olduğu veya olamadığının şifresi yer almaktadır. Sonuçta başarıya götüren ya da başarısızlığa götüren tüm kararlar patron, yönetici, çalışan, personel adına ne dersiniz deyin şirket insanları tarafından alınmaktadır. Artık günümüzde rekabet şartlarına uyum gerektiren üretim ve bilişim sistemine katkı sağlayacak insan kaynaklarının yönetimi, işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İnsanı sadece bir maliyet unsuru olarak görmeyen insan kaynakları yönetimine geçilmesi günümüzde insan kaynağına verilen değeri en doğru şekilde ortaya koymaktadır. Bunun sonucu niteliğinde işletmelerin insan kaynaklarına eğilim göstererek kaynak aktarımını etkinleştirdiği, işletmenin geleceğiyle bütünlük oluşturan çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışını uygulamaya başladıkları görülmektedir.

Başarıya ulaşmanın anahtarını insana yatırım olarak değerlendiren şirketler planlama, eğitim, personel bulma ve seçim süreci, ücretlendirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi fonksiyonlarını etkin bir şekilde aktive etmektedirler. İşletme içinde

üstlendiği bu görevler dahilinde tüm işgücü ve süreçlerini yöneten insan kaynakları, işletme içinde olduğu kadar, işletme dışında mevcut potansiyel işgücünü de ele almakta, bu doğrultuda personel bulma ve seçme işlevi ile ön plana çıkmaktadır. Tabii ki bir işletmenin, aile şirketinin insan kaynaklarını etkin olarak kullanması ve yönlendirmesi personel seçim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. İşletme personelinin niteliği işletmenin güçlü rekabet ortamında, etkili, başarılı ve rakipleri arasında ayrıcalıklı bir konuma sahip olmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 2013: 1).

Bu çalışma kapsamında hem aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci, hem de insan kaynakları yönetimi ve profesyonelleşme aşamaları birbiri ile iç içe geçmiş tek konu olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

Birinci bölümde aile şirketi kavramı açıklanarak kavramların net bir şekilde açıklanması amaçlanmış, aile şirketleri kavramı denince akla ilk gelen temel özelliklerden hareket edilerek aile şirketi kavramı somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Somutlaştırılan aile şirketi kavramı gerçeğinden insanların neden aile şirketi kurmaya bu kadar istekli, eğilimli olduğu sorusu sorulmuş ve bu sorunun cevabı açıklanmaya çalışılmıştır. Tüm bunların neticesinde dünya ve özellikle ülkemizde çok büyük bir yüzdellik kısmı ifade eden aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları, üstün ve güçlü yönleri ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bölümün son kısmında ise yönetim sürecine kısa bir giriş aşaması oluşturulmuştur.

İkinci bölümde, kurumsallaşma süreci ele alınmış, sürecin aile şirketlerinde nasıl işlediği, profesyonel yönetici yaklaşımının aile şirketinde ne kadar kabul gördüğü ele alınmıştır. Bu süreçte aile şirketinin başarısızlık sebebi olarak sayılabilecek akrabalık statüsü ve şirket yapısına etkisi ele alınmış, bunun önüne geçebilmek için bu konuda yapılan araştırmaların en temel taşlarından olan aile anayasası kavramı hazırlanış sürecinden kabulü ve uygulanışına kadar değerlendirilmiştir. Bu çerçevede adam kayırmacılığın aile şirketindeki karşılığı olan nepotizm sorunu incelenmiştir. Aile şirketlerinin gelişimine katkı sağladığı düşünülen mentorluk ve danışmanlık konusu ayrı bir başlık altında değerlendirilmiştir. Bir firmanın kuruluş amaçlarından olan süreklilik ve devamlılık sorunu incelenmiştir. Sürekliliğin önemi, aile içinde yaşanan kuşak çatışmalarının sürekliliği nasıl etkilediği, değişim süreci, değişim sürecine şirketin tüm birimleri verdiği tepkiler, aile kültürü, varis atama süreci ve sonuçları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde tezin ikinci unsuru olan insan kaynakları yönetimi işlenmiştir. Bu bölümde insan kaynakları yönetimi, gelişim evreleri, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci, insan kaynakları departmanının rol ve sorumlulukları, işe alma sürecinden, ödül ve ücretlendirmeye kadar tüm fonksiyonları ve insan kaynakları yönetim ilkeleri ele alınmıştır. Şirketlerin kriz dönemlerinde pozisyonlarını değiştirmeleri, mevcut ekonomik ve siyasal yapıya göre şirketin yönetim ilkelerini belirlemeleri gibi bu bölümün ikinci kısmı diyebileceğimiz stratejik insan kaynakları yönetimi gerekliliği ve ilkeleri ile değerlendirme sistemi içine alınmıştır. Yine bu bölüm altında temel unsurumuz olan insan kaynakları yönetim sürecinin aile şirketlerinde nasıl işlediği ele alınmış, yönetimin etkisi, karşılaşılan sorunlar, kurumsallaşma sürecinin sadece diğer departmanlarda değil, insan kaynakları bölümünde de nasıl işlediği ele alınmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise, aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci ve insan kaynakları yönetimine dair bir işletmede yapılan araştırma ele alınmıştır. Araştırma kapsamında işletmenin tanıtımına, özelliklerine ve çalışan personele yönelik genel bilgiler verilerek, bünyesindeki insan kaynakları bölümünün genel özellikleri ortaya konulmuştur. Personel seçim süreci, personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, aile üyelerinin etkisi, sahip olunan imkan olanakların nasıl kullanıldığı, personele sağlanan imkanlar ayrı ayrı değerlendirme içine alınmış, son bölümde ise şirket başarısına etkisi değerlendirilmiştir.

Birinci Bölüm

Aile Şirketi Kavramı Ve Kapsamı

Gün geçmiyor ki günümüz ekonomisine bir yeni aile şirketi eklenmesin. Aile şirketlerinin sayısındaki bu artış ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer hızla artmasına ve bunun sonucunda önemlerinin artmasına neden olmaktadır. İktisadi etkilerinin yanında istihdam yaratarak, toplumsal ve siyasal açıdan adeta bir denge unsuru olan ve bölgelerarası kalkınmayı destekleyen aile şirketleri günümüzde dikkatle incelenmesi gereken kurumlardan biri olmuştur.

Aile şirketi kavramının genel olarak ele alındığı bu ilk bölümde şirketlerin özelliklerine yer verilerek söz konusu şirketlerin sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar üzerinde durulacaktır.

1. Aile Şirketi Kavramı ve Önemi

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde aile şirketi kavramı ile ilgili olarak genel, kesin bir tanım üzerinde anlaşamadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, aile şirketinin kapsam ve sınırları farklı bakış açılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Çünkü aile şirketlerinin kuruluş şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kültürel yapısı, işletmenin içinde bulunduğu sektör gibi faktörler aile şirketinin yapısının oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Fındıkçı, 2008: 16).

Aile işletmesi kavramını tanımlamak için öncelikle kavramın çekirdeğini oluşturan aile kavramını incelemek gerekir. Aile bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük yapı taşıdır ve temeli akrabalığa dayanır (İşçi, 1996: 22). Bir diğer tanıma göre, dar anlamda aile ana, baba ve çocuklardan oluşan birlik, geniş anlamda bakıldığında bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yaşayan insanlardan oluşan birliktelik anlamına gelmektedir (Akıntürk, 1994: 188). Aile özünde anne, baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu, kan bağına bağlı, karşılıklı koruma ve savunma mekanizmasının öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşıdır. Evlilikle başlayan süreç evlenenlerin kendi yetişme ve evlilik süreçlerinden etkilenerek kendine has gelenek ve görenekleri olan bir yapı oluşturmaktadır. Asli görevleri; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, ailenin küçük üyeleri olan çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek onlara iyi bir gelecek sağlamayı hedefler. Bu

hedef doğrultusunda ekonomik olarak geçimini sürdürmek aile fertlerinden birine, genellikle ailenin reisi olarak babaya düşmektedir (Hatipoğlu, 2006: 4).

Buraya kadar yapmış olduğumuz aile tanımından hareketle aile işletmesi kavramını açıklayacak olursak, aile kavramına aile servetinin sahipliği açısından bakan Benght Karlöf'e göre aile işletmesi aile servetinin dağılıp kaybolmaması için oluşturulmuş özel bir işletme biçimidir (Karlöf, 1993: 218). Bu tanım açısından aile işletmesini, özellikle mirasın bölüştürülmesi neticesinde malların parçalanıp gitmesi, servetin küçülmesinin önlenmesi amacıyla aile reisinin yaşadığı dönemdeki iktisadi düzenini devam ettirmek ve böylelikle ailenin, reisin ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğramasını önlemek amacıyla kurulan ortaklık olarak tanımlamak mümkündür (Köprülü, 1983: 64).

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan kişilerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Günümüzde sıkça telaffuzu yapılan aile işletmesi kavramı yaygın kullanıma rağmen, farklı yönleri ve iktisadi sosyal yaklaşımlar açısından farklı şekillerde tanımlanabilir (Alayoğlu, 2003: 42).

Donelley aile işletmesini “bir ailenin en az iki nesli ile yakından ilişkili ve bu bağı şirket politikası, ailenin çıkarları ve amaçları üzerinde karşılıklı etkisi olduğu işletmelerdir” şeklinde tanımlamıştır (Donneley, 1964: 94). Longenecker ve Moore, aile işletmesini; “ailenin temel geçimini sağlamak, mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin reisi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerince idame ettirilen, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme” olarak tanımlamışlardır (Karpuzoğlu, 2001: 18-19). Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan kişilerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Günümüzde sıkça telaffuzu yapılan aile işletmesi kavramı yaygın kullanıma rağmen, farklı yönleri ve iktisadi sosyal yaklaşımlar açısından farklı şekillerde tanımlanabilir (Alayoğlu, 2003: 42). Heck, Rogoff ve Lee'e göre; “aile işletmeleri kan bağı, evlilik ya da diğer yöntemlerle (evlat edinme vb.) aralarında ilişki bulunan kimselerin en az birisinin şirketin ana hissedarı olduğu, yönetimde bulunduğu işletmedir. Aile işletmelerini tanımlamanın hiç de kolay olmadığını belirten Donkels ise aidiyet, yönetim üzerindeki etkin kontrolün aynı aile

üyelerinde bulunduğu işletmelerdir şeklinde bir tanımlama yapmıştır (Coşkun ve Gürler, 2004: 653).

Yukarıda yapılmış olan tanımlardan yola çıkarak aile şirketini şu şekilde tanımlayabiliriz: Temelinde ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını engellemek amacı ile kurulan, aileden minimum iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu, yönetim aşamalarının önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı ve kurumda aileden en az ikinci kuşağın çalıştığı, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurduğu kar amaçlı sosyal aile örgütlerine aile işletmesi denir.

Gerek dünyada gerekse ülkemizde şirket yapılarının büyük bir bölümünün aile şirketlerinden oluşması aile şirketlerinin önemini artırmaktadır. Literatüre göre dünyadaki şirketlerin minimum %65'i ülkemizde ise %95'e yakın bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. 18 milyondan fazla şirket bulunan ABD'de şirketlerin %90'ı aile şirketlerinden oluşmaktadır. En Büyük 100 şirketin İtalya'da 43'ü, Fransa'da 26'sı Almanya'da ise 17'si aile şirkettir. Tüm şirketler içinde aile şirketlerinin oranına bakacak olursak; İtalya'da %99'u, Almanya'da %80'i, Türkiye'de ise %92'si aile şirkettir¹. Bu ekonominin, istihdamın, dünyadaki enerji tüketiminin, ham madde kaynaklarının, madenlerin, su tüketiminin; üretimin de aynı oranda kısmını aile şirketleri kullanıyor demektir. Sosyal açıdan değerlendirdiğimizde ise, siyasetin, çalışanlara sağlanan ekonomik ve sosyal hakların, hatta turizm sektöründeki hareketliliğin bile yönünü aile şirketleri belirlemektedir. Gelişmiş toplumların ileri gitmesini sağlayan, geri kalmış toplumların geri kalma sebebi, gelişmiş ülkeler düzeyine gelmelerinde aile şirketlerinin payı yadsınamayacak düzeydedir. Örneğin Avrupa ve Amerika'da üretimin %95'e yakın kısmı aile şirketleri tarafından sağlanırken, bu oran Afrika ve Asya ülkelerinde %45'ler seviyelerinde kalmaktadır². Tüm bu değerlendirme ve etkileri neticesinde aile şirketleri sadece sahipleri, çalışanları açısından değil; toplumlar, devlet ve tabii ki küresel açıdan büyük önem teşkil etmektedir.

Türkiye'nin En Büyük Aile Şirketleri:

¹ <http://www.etikadanismanlik.com/kky1.htm>, <http://www.ugurlukariyer.com/calisanimizdan-makaleler-aile-sirketlerinde-kurumsallasmanin-onemi/>, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901>, <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma>, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0003120.pdf> Erişim Tarihi:06/01/2016

² http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf Erişim tarihi: 06/01/2016

1. Eczacıbaşı Ailesi, Eczacıbaşı Holding
2. Sabancı Ailesi, Sabancı Holding
3. Koç Ailesi, Koç Holding
4. Şahenk Ailesi, Doğuş Grubu
5. Doğan Ailesi, Doğan Holding
6. Tara Ailesi, Enka İnşaat
7. Hüsnu Özyeğın, Fiba Holding
8. Ülker Ailesi, Ülker Grubu
9. Mehmet Emin Karamehmet, Çukurova Holding
10. Dinçkök Ailesi, Akkok Grubu
11. Asım Kocabıyık, Borusan Holding
12. Kamil Yazıcı
13. İzzet Özilhan, Anadolu Grubu
14. Konukoğlu Ailesi, Sanko Holding
15. Turgay Ciner, Park Grubu
16. Çolakoğlu Ailesi, Çolakoğlu Grubu
17. İhsan Doğramacı, Tepe Grubu
18. Faruk – Cengiz Yalçın, Makyal İnşaat
19. İsak Lodrik, Enboy Tekstil
20. Ahmet Çalık, Çalık Grubu
21. Yılmaz Soyak, Soyak İnşaat
22. Salih Tatlıcı, Tatlıcı Grubu
23. Kibar Ailesi, Kibar Holding
24. Necati Kurmel, Saray Halı
25. Feyyaz Berker, Tekfen Holding
26. Nihat Gökıyğıt, Tekfen Holding
27. Necati Akçağlılar, Tekfen Holding
28. İshak Alaton, Alarko Holding
29. Garıh Ailesi (Temizyürek Ailesi), Alarko Holding
30. Kamhi Ailesi, Profilo Holding
31. Boyner Ailesi, Boyner Holding
32. Demir Sabancı

33. İdris Yamantürk, Güriş Holding
34. Demir Karamancı, O. Anadolu Tekstil
35. Lucien Arkas, Arkas Holding
36. Sami Serdar Naymanlı, Naymanlı Holding
37. Oğuz Gürsel, Kiska Holding
38. Çarmıklı Ailesi, Nurol Holding
39. Zafer Yıldırım, Orijin Grubu
40. Zafer Kurşun, Orijin grubu
41. İnan Kıraç, Kıraça
42. Sudi Özkan, Özkanlar Grubu
43. Selahattin Beyazıt, Bayazıt Grubu
44. Murat Vargı, Turkcell
45. Erol Üçer, Gama İnşaat
46. Ulusoy Ailesi, Ulusoy Holding
47. M. Nazif Günal, MNG Holding
48. Nihat Özdemir, Limak İnşaat
49. M.Tahincioğlu, Kent Gıda
50. Ethem Sancak, Hedef Grubu
51. Şükrü Şankaya, Yeşim Tekstil
52. Ünal Aysal, Unimar
53. Selçuk Yaşar Yaşar Holding
54. Firuz Kanatlı, Eti Grubu
55. Sadioğlu Ailesi, Banker
56. Recep Yazıcı, Diler Grubu
57. Mermerci Ailesi, Akfil Tekstil
58. Kemal Gülman, Gülman Grubu
59. Aziz Zapsu, Azizler Holding
60. Recep Gencer, Bağfaş
61. Boydak Ailesi, Boydak Grubu
62. Ali – İsmet Abalioğlu, Abalioğlu Holding
63. İsfendiyar Zülfikar, Zülfikalar Grubu
64. Mustafa Baysal, Baysal Tekstil

65. İbrahim Bodur, Kale Grubu
66. Erman Ilıcak, Rönesans İnşaat
67. Erdoğan Özgörkey, Özgörkey Grubu
68. Ahmet Çetinkaya, Saray Örme
69. Amram Ailesi, Amram Ailesi
70. Hasan Aslan, Ortadoğu Rulman
71. Ahmet Keleşoğlu, Selçuk Ecza
72. Ertuğrul Kurdoğlu, Ata Holding
73. Nafi Güral, Güral Porselen
74. Yüksel Gamgam, Gamgam Grubu
75. Hakko Ailesi, Vakko
76. İmam Altınbaş, Altınbaş Holding
77. Sudi Özkan, Sudi Özkan
78. Molu Ailesi, Karsu Tekstil
79. Eskiyan Ailesi, Nuh Grubu
80. İlyas Özsüer, Maya İnşaat
81. Nuri Özaltın, Özaltın Grubu
82. Yeşilyurt Ailesi, Yeşilyurt Demir Çelik
83. Adnan Çebi, Makyol İnşaat
84. İhsan Kalkavan, Kalkavan Deniz.
85. Hüseyin Özdilek, Özdilek Grubu
86. Akın Ailesi, Akın Grubu
87. Burhan Silahtaroğlu, Silkar Holding
88. Nevzat Kalkavan, Türkom Grubu
89. Melih Sipahioğlu, Tamek Holding
90. C.Kaptanoğlu, Kaptanoğlu D.
91. Fikret Öztürk, Opet
92. T. Haznedaroğlu, H. İnşaat
93. Murat Dedeman, Dedeman Holding
94. Ahmet Eren, Eren Grubu
95. Barut Ailesi, Abdi İbrahim İlaç
96. Cemalettin Sarar, Sarar Giyim

97. Bayram Aslan, İdaş
98. Özdanon Ailesi, Oz Grup
99. Gürel Ailesi, Sunel Tütüncülük
100. Sarı Ailesi, Kuzenler Holding(Kaynak:Wikipedia)

Yukarıda sayılan tüm aile şirketlerinin tamamı aynı zamanda İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan en büyük 500 sanayi kuruluşunun da neredeyse tamamının sahibi konumunda. Bu listede yer almayan şirketlerin ise büyük bir kısmı kamu kuruluşu niteliğinde olan işletmelerdir.

Dünya ekonomisi açısından da aynı durum söz konusudur. Dünyanın en büyük aile şirketlerine baktığımızda aslında büyük çoğunluğu çoğumuzun tanıdığı, adı geçtiğinde aklımızda ürettikleri ürünler, verdikleri hizmetler şekillenen firmalar. Bu yönüyle bakıldığında da aile şirketleri bir nevi “özel sektör” kavramının günümüz yansıması olarak nitelendirilebilir.

Dünyadaki En Büyük Aile Şirketleri

1. Walmart
2. Volkswagen
3. Glencore
4. Samsung
5. Phillips
6. Exor
7. Ford
8. Lukoil
9. McKesson
10. Foxconn
11. Novartis
12. Roche
13. Anheuser-Bush InBev
14. Kinder Morgan
15. Nike
16. Tata Consultancy Services
17. Softbank

18. Sun Hung Kai Properties
19. Foxconn
20. Richemont
21. Reliance Industries
22. Carnival Cooperation
23. CK Hutchison Holdings³

2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketleri diğer şirket türlerinden ayrılan birçok özelliği içinde barındırmaktadır.

Bunların en başında aileden en az iki neslin işletme yönetiminde aktif olarak yer alması gelmektedir (Aydın, 1986: 18). Anne/baba çocuk ortaklıkları, bunların yanında kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar, şirket içinde en az iki nesli barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde nesil farkı görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınırlar.

Oluşturulan işletme politikası genellikle aile çıkarları ile uyum içindedir. Çoğunlukla aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, değer ve inançlar yönünden aileden etkilenir.

Aile bağları diğer faktörlerin yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde büyük önem arz etmektedir. Mevcut veya daha önceki yönetici statüsünde bulunanların çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Varis, çoğunlukla miras olarak bırakılacak olan işletmenin çocukları tarafından tanınması ister. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen yöneticiler, çocuklarının firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin şirketin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

İşletmenin adı ve prestiji, ailenin adı ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, sahip oldukları soyadı önem arz etmektedir. İşletmenin ünü ve şöhreti aile ile birlikte gelişir. Aile üyelerinin işletmedeki sorumluluk ve görevleri aile içindeki pozisyonlarını da etkilemektedir

³ <http://www.retailler.net/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/> Erişim Tarihi: 04/12/2015)

(Kara, 1989: 23). Sonuç olarak, işletmede başarı aile içinde de prestij sahibi olmayı peşinden getirmektedir. Tabii olarak bu tür şirketlerde doğal bir koruyucu kalkan mevcuttur. Bir diğer ifade ile, çalışma koşulları, şartları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenmekte, sahip olunan kanuni haklar (doğum, yıllık izinler, çalışma saatleri vb.) konusunda esneklik gösterilmektedir.

Aile içerisindeki uygulanan kurallar, ailenin genelini kapsamaktadır (Drucker, 1974: 275). Aileye ait değerler, inançlar, örgütteki işlerin yapılma şeklini, bireyler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması esnasında kullanılan yöntemleri örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.

Kabul etmek gerekir ki aile şirketleri aile bireyleri tarafından kurulduğu için kapalı bir görünüm sergiler (Ansay, 1971: 32). Bunun sonucunda bu şirketler finansal sıkıntıya düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul ederek, şirkete ilişkin bilgileri paylaşmak istemeyebilirler.

Aile şirketlerindeki beyaz yaka olarak adlandıracağımız idari personel çoğunlukla aileden ve akrabalarından oluşur. Bu tür şirketlerde güven duygusunun uzmanlığın çok daha önünde olduğu, aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilir. Bu nedenle seçme ve işe yerleştirmelerde aile üyelerine öncelik tanınabilir.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde firma sahibi ile üst yönetici genellikle aynı kişidir. Kurucu ortakların büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi akıllarına bile getirmezler. Bunun sonucu olarak genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. Tüm bu ifade edilenlerin ortak noktası işletmenin yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasıdır. Bu durumun temel sebebi olarak sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulmuş olması gösterilebilir (Bilgin, 2007: 7-9).

3. Bireylerin Aile Şirketi Kurmalarındaki Tercih Sebepleri

Bir şirket kurmayı düşünüyorsanız öncelikle bu şirketin faaliyet alanını, ne kadar sermaye koymayı planladığınızı, komandit, limited, anonim şirket vb. şirket türlerinden hangisi tercih edeceğinizi ve aslında hepsinden önemlisi özerk, dış ortaklı bir şirket mi, yoksa bir aile şirketi mi kuracağınızı belirlemeniz gerekir.

İnsanların aile şirketi kurmalarındaki en temel neden gerek sosyolojik gerekse kültürel geçmişten kaynaklanan “en çok kime güvenebilirim?” sorusuna “aileme” şeklinde cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Yani bireylerin aile şirketini tercih etmelerinin en temel sebebi etraflarındaki en güvenilir kişiler olarak ailelerini görmelerinden kaynaklanmaktadır. Tartışmasız her insan kendini güvende hissetmek ister. Bunun neticesinde büyük sermayeler, hatta elindeki tüm varlığını ortaya koyan insanlar en güvenebilecekleri kişilerle ortaklık kurmak isterler. Bu sebeple sadece ülkemizde değil, dünya genelinde de aile şirketleri en çok tercih edilen şirket türü olmuştur.

Tercih nedenleri arasındaki bir başka sebep işletme politikasının büyük çoğunlukla aile çıkarları ile uyumlu olmasıdır. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değerleri, kuralları ve inançlarından etkilenir. Bu da şirket kurucularına ve girişimcilere kuralları kendileri belirledikleri için şirket yapısına daha kolay adapte olmalarını sağlar.

Toplumdaki her bireyin bir amacı da neslin devamını sağlamak ve kendinden sonra gelen kuşağa miras olarak bırakabilecekleri maddi, manevi varlıkların ve değerlerin olmasını sağlamaktır. Farklı kişilerle yapılan ortaklıklarda kendi çocuklarını şirket yönetime katmak diğer ortaklar tarafından hoş karşılanmayacak iken; aile şirketlerinde çocukların geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler. Bu diğer aile üyeleri tarafından da kabul görececek bir gerçeklik olacaktır.

Önceki kuşaklardan devir gelen aile kültürü ve normlar, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aileye ait değerler ve inançlar aynı şekilde örgütteki işlerin yapılma şeklini, bireylerarası ilişkileri, işlerin yapılışı biçimini; kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

Bu kriterler doğrultusunda şirket kurmak isteyen girişimciler gerek daha kolay adaptasyon süreci, gerekse aile içinde olmanın getirdiği güven ve rahat ortam koşulları nedeniyle aile şirketi kurmaya yönelmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 20).

4. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Ekonomik açıdan ülkemizde ve dünyada önemli bir yere sahip olan aile şirketleri kendilerine has birçok özelliği içinde barındırmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da sahip oldukları bu özellikler şart ve koşullara göre avantaj ve dezavantaj sağlayabilmektedir. Literatürde büyük oranda aile işletmelerinin eksik ve zayıf olan yönleri üzerine durulmasına rağmen, aile şirketlerinin üstünlükleri üzerinde gerektiği kadar durulmadığını görmekteyiz. Aile yapısı ile işletme yapısının birbirlerine etkileri sebebiyle bir arada yürümeyeceği görüşünü öne sürenler olduğu gibi, üstün yönlerin göz ardı edilmesinin mümkün görülmediği görüşünü öne sürenlerin olduğu da bir gerçekliktir. Aile şirketinin üstün ve zayıf yönleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Üstün Yönleri (Avantajlar)	Zayıf Yönleri (Dezavantajlar)
Ekonomik ve finansal güç, sermaye gücü	Akrabalık kayırması (Nepotizm)
Aile ilişkisi ve yakınlık	Finansal yapı sorunları
Hızlı karar alma süreci	Aile bireyleri arasındaki rekabet
Ailenin unvanı, sosyal çevre	Şirket içinde yaşanan rol çatışmaları
Ortaklık yapısının kolay uyum sağlaması	Aile ve şirket içi rekabetin yıkıcı etkileri
Şirket yönetim politikalarının kolay uygulanabilirliği	Kuşaktan kuşağa geçiş, varis atama sorunu
Ailenin sahip olduğu örf, adet, gelenek kurallarına yöneticilerin bağlı olması	İşletme kültürü
	Personel yapısı ve akrabalık ilişkileri
	Motivasyon sorunu

4.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri

Bu bölümde aile işletmelerinin avantajları değerlendirilecektir. Sahip olunan avantajlar tek tek ele alınacak, şirket, aile ve mülkiyet konularında sağladığı katkı ve destekler değerlendirilecektir.

Bireylerin, çalıştığı ortamda kendi ailesine mensup bireylerle birlikte çalışması, çalıştığı şirketin sahibinin aile üyelerinden birine ait olması tartışmasız bireyde destekleyici bir ortam, esnek çalışma saatleri, kişisel anlamda daha rahat bir çalışma sürecini kaçınılmaz kılacaktır.

Sürecin işleyişi açısından diğer şirket türlerine göre farklı özelliklere sahip aile işletmelerinin daha verimli bir şekilde faaliyet gösterdikleri ileri sürülmektedir. Aile şirketlerindeki uyum otomatik olarak şirket başarılarına da yansımıştır. Her yıl düzenli

olarak İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun neredeyse tamamı aynı şekilde Türkiye'nin en büyük 100 aile şirketine aittir⁴.

İlk olarak bu konuda karşımıza ekonomik ve finansal güç yani sermaye gücünün sağladığı avantajlar çıkmaktadır. Aile şirketlerinin büyük bir kısmında şirket sermayesinin tamamına yakın kısmı öz kaynaklardan meydana gelmekte ve ekonomik sorunlar daha çok aile içinde çözüme kavuşturulmaktadır. Özkaynak sorununun büyük oranda aile içinde çözülmesi ve sermayenin büyük bir kısmını oluşturması, dış dünyada firmayı güçlü bir konuma getirmektedir. Bunun yanında şirketin finansman açısından zora düştüğü dönemlerde aile üyeleri diğer firmalardaki ortaklara kıyasla gelirlerini daha kolay feda edebilmektedirler. Bunun en temel sebebi ailenin adıyla birleşmiş olan işletmenin aile için adeta bir evlat statüsünde olmasıdır. Şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerekse diğer aile üyeleri gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca vazgeçebilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 24).

İkinci bir avantaj çalışanların aile ilişkisinin, işletmenin iç dinamikleri açısından oldukça faydalı olduğu gerçeğidir. Şirket sahibi ve ailesinin çalışanlarla sıkı ilişki içinde olması kadroya güven vermektedir. Aile işletmelerinde yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. Çalışanlar, aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha verimli olmakta, yeni fikirlere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (Kets De Vries, 1996: 59). Bunun sonucu olarak aile şirketlerinin istihdam politikası da farklılık arz etmektedir. Uzun dönemli istihdam aile işletmelerinin karakteristiklerinden biri olarak kabul edilebilir. Görevlerini bilen, işletmeye yarar sağlayan, tüm çalışma hayatını o firmada geçireceğine kesin gözüyle bakan her çalışan şirketini sahiplenir ve kendini aile ortamı içinde hisseder. Bu da aile işletmelerinde çalışanların bağlılığını arttırarak şirketi başarıya götürür (Günver, 2002: 20).

Üçüncü olarak karar alma sürecinde sağlanan avantajlar sayılabilir. Karar alma, bir yöneticinin yaptığı en önemli işlerin başında gelmektedir. Aile şirketlerinde en yetkili kişi genellikle sermayede aslan payı olarak tabir ettiğimiz en büyük paya sahip olan kişidir. Yönetici aynı zamanda aile üyesi olduğu için teknik konularda, idari konularda ve yatırım konularında hızlı kararlar alabilir. Bürokrasiye gerek kalmadan

⁴ <http://www.iso.org.tr/projeler/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/>, Erişim Tarihi: 14/11/2015

hızlı bir şekilde karar alabilme özelliğine sahip aile şirketleri, kararların gecikmesinden dolayı ortaya çıkabilecek problemleri azaltmaktadırlar.

Dördüncü avantaj olarak ailenin tanınmış bir unvanın sağladığı sosyal çevre ve iyi ilişkileri kullanarak şirketi daha karlı ve verimli hale getirebilmesi sayılabilir. Firmaların iş dünyasında başarılı olup olmayacakları ya da piyasada kalıcı olup olmayacakları önemli ve bir o kadar da başarılması uzun zaman isteyen durumların başında gelmektedir. Aile işletmelerinde ise bu anlamda büyük bir avantaj bulunmaktadır. Şirkete kredi sağlama, hammadde temini, satış ve reklam gibi işlevlerde tanınmış bir unvan, büyük önem arz etmekte, firmaya artı puan sağlamaktadır. Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan sorunların çoğunun çözümünde etkili olabilmektedir.

Beşinci avantaj, ortaklık yapısının aynı aileye mensup bireylerden oluşması ve benzer kültürün içinden gelmeleri nedeniyle ortakların uyum içinde bir arada çalışmasının işlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlamasıdır. İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır ve sahiplenme duygusu içerisinde pazar payı arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması adına hızlı bir çalışma temposu yakalanır. Aile, yetenekli aile bireylerinin başkaları yanında çalışmalarını yerine, aile şirketi içinde çalışmayı tercih etmelerini ister (Alayoğlu, 2003: 19).

Altıncı avantaj şirket yönetiminde istikrarın hakim olduğu, amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikaların uygulandığı yönetim stratejisinin aile şirketlerinde daha kolay uygulanabilir olduğu gerçeğidir. Rekabetin üst safhada olduğu günümüz dünyasında her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır. Şirketin var olma ve gelişme gücünü hayati bir şekilde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın ve sürekliliğin sağlanması aile şirketlerinin gerek kamu, gerekse diğer işletmeler karşısında sahip oldukları önemli bir ayrıcalıktır. Aile şirketlerinde sermayede ana pay sahibi olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa sürede alınabilmektedir (Knight, 1974: 74).

Aile olmanın faydalarından yararlanılarak bazı düşünceler daha rahat söylenebilmektedir (Hodgetts, 1989: 49). Bunun neticesi olarak şirketin ve bireylerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay gerçekleştirilebilir. Bunun yanında girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda büyümelerini isterken, aynı zamanda çalışanların kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkı sağlayabilir.

Yedinci bir avantaj ailenin sahip olduğu örf, adet, ahlak vb. nitelikte duygulara verilen önem hem yöneticilerin personeline bağlı olmasını hem de personelin yöneticilerine bağlı olmasını sağlamasıdır. Bu bağlılık güven sonucunu doğurur. Aile şirketlerinde yaşanan problemlerin çözümünde ya da krizlerde en son düşünülen çözümlerden biri işten çıkarmadır.

Tüm bu saydığımızın yanında ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlere rağmen aile şirketlerinin yatırımdan vazgeçmemeleri, değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmeleri de aile şirketlerinin avantajlarından sayılabilir.

4.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Bu kadar üstün yönü bulunan aile şirketlerinin zayıf yönleri, bir diğer deyişle dezavantajları olduğu da bir gerçekliktir. Aşağıda üzerinde durulacak bu zayıf yönler aile şirketlerinin çoğunun neden üçüncü kuşağa devredilemediğinin açık birer delilidir.

Birinci dezavantaj olarak akrabalık kayırması, diğer bir deyimle nepotizm sorunu karşımıza çıkmaktadır. Çoğu aile işletmesinde aile, işletmecilik kurallarının önüne geçer. Patron konumundaki yöneticiler, yeteneklerini ya da şirkete katkılarını dikkate almaksızın aile üyelerini işe almakta ve onların yetersiz olduğu noktaları göz ardı etmektedirler. Aile şirketlerinin çoğu, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, eleman ihtiyacının karşılanması için kullanılan kriterleri göz ardı etmektedirler. Yetkinliğe sahip olmayan bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan açısından rahatsız edici bir durumdur. Şirket içinde bir eşitsizlik durumu söz konusu olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünebilmektedirler. Tabii ki bunun sonucunda doğan güven eksikliği otomatik olarak iş tatminini, odaklanmayı ve performansı etkiler. Özellikle

ücret politikasının aile üyelerini kayıran bir yapıda olması üst düzey yönetimin kopması ile sonuçlanan durumlar doğurabilir.

İkinci dezavantaj faktörü olarak finansal yapı karşımıza çıkmaktadır. Ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin büyümemesi veya büyüme hızında yavaşlama olasılığı söz konusu olabilir (Alayoğlu, 2003: 25). Burada başka bir husus ise aileye gelir getirmek için kurulmuş işletmenin aile ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi finansman ihtiyaçlarından yoksun kalabileceğidir.

Üçüncü bir dezavantaj olarak aile bireyleri arasındaki rekabet gelmektedir. Aile şirketlerinin en güçlü yönlerinden olan uyum ve ahenk bozulabilir ve aile üyeleri arasında rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye atabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel sebeplerle çıkan aile içi çatışmaların işletme yönetimine de yansması durumunda şirket negatif yönde etkilenecektir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile rekabeti, güç çatışması, kontrol kavgaları, görüş farklılıklarının kişisel sürtüşmelere dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, çatışmaya neden olan başlıca konulardır (Levinson, 1971: 90-98). Böyle bir durumda aile içi çatışma kısa sürede çözümlenerek şirket yönetimine zarar vermesi önlenmelidir.

Dördüncü zayıf nokta olarak değerlendirebileceğimiz bir diğer konu şirket içinde yaşanan rol çatışmalarıdır. Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki ilişki sosyolojik açıdan geleneksel rol kavramı ile kurulmaktadır. Okul, işyeri, aile gibi toplumsal yapılar içinde yaşayan kişiden beklenen bütün görevler rol olarak tanımlanır. Aile içinde anne olma, baba olma, çocuk olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde kabul edilmektedir. Her toplumsal statü tek değil, sıralı bir dizin rolü kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse bir bireyin anne, baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi vb. çok sayıda statüsü olabilir. Bütün bu statülere bağlı roller nedeniyle “rol çatışması” olgusu ortaya çıkmaktadır (Özkanlı, 2000: 12).

Aile içinde ortaya çıkan rol çatışması çalışma ortamına, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığı anda aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini gerçekleştirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar.

Bunun yanında şartlar ve koşullar dahilinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Aile üyesi olarak ailenin birlik ve düzeninden, işin sahibi olarak

işletmenin karlılığından, yönetici olarak da işletmenin piyasada hakim olmasından sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol çatışması yaşanır (Günver, 2002: 23).

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler.

Beşinci zayıf nokta olarak az önce kısaca değindiğimiz rekabet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin bakış açılarından ve beklentilerinden kaynaklanan farklılaşmalar çatışmalara yol açabilir ve bu çatışmalar işletmenin işleyişini negatif anlamda etkiler. Diğer yandan, aile içi çatışmaların varlığı işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Her iki sorun da aile ve işletme içerisinde gruplaşmalara neden olmaktadır.

Altıncı dezavantaj şirket içindeki kuşaktan kuşağa geçiş ve bir sonraki nesilde yönetimin kime devredileceği sorunudur. Aile işletmelerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir krizleri, girişimciden sonra onun yerini kimin alacağı, varisin belirlenmesi çalışmaları ve devir planlamalarıdır. Bu süreci mevcut rekabet şartları dahilinde çözebilmek işletmenin devamlılığında büyük katkı sağlar.

Yedinci dezavantaj unsuru olarak işletme kültürü kabul edilebilir. Birçok aile işletmesi sermayedarında var olan aile kültürüne, değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kriterlere son derece bağlı kalma ve direnç göstermeye yönelimlidir. Yukarıda da açıklandığı gibi, tutuculuk ailenin dolayısıyla işletmenin kültürünü oluşturuyor ise işletmeyi ters yönde etkileyecektir.

Sekizinci zayıf halka olarak değerlendirebileceğimiz unsur genel anlamda personel yapısıdır. Kabul etmek gerekir ki şirket belirli bir büyüklüğe ulaşmadan dışarıdan personel temini gündeme gelmez. Aile dışı istihdam gündeme geldiğinde idari personel olarak genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden uzak akrabalar, tanıdık çevre ve komşu çocukları istihdam edilir. Bu tür işletmelerde güvenirliliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hiç de hoş karşılanmadığı durumlar vardır. Ücret konusunda da profesyonel ilkeler unutulmuş iş ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir.

Diğer yandan, aile işletmelerinde işe alma ve atamalarda aileye üye olma kriteri aile içi çatışma, rekabet gibi faktörlerin birçoğu profesyonel yöneticiyi aile işletmesinden uzak tutmaya sebep olmaktadır. Günümüzün profesyonel yöneticileri

kariyer planlarını aile şirketlerinin olmadığı firmalarda devam ettirmeyi düşünmekte, bu da aile işletmelerinde istenen düzeyde bir yönetici kadrosu oluşturmayı engellemektedir.

Dokuzuncu dezavantaj olarak motivasyonu görmekteyiz. Aile işletmelerinde kurucu ve aile üyelerinin yüksek motivasyonuna karşın aile dışında olanlarda ciddi bir güdülenme sorunu oluşabilir. Çalışanların tamamında yüksek motivasyonun sağlanabilmesi için performansa göre ücretlendirme ve iş bölümü yapılmalıdır.

Aslında yukarıda saymış olduğumuz tüm bu olumsuz unsurlar doğru bir şekilde değerlendirilebilir ve süzülebilirse avantaja dönüştürülmesi mümkündür. Bunun yanında bu kadar çok yumuşak noktanın varlığı aile işletmelerinin ömrünün neden kısa olduğunun da bir göstergesi niteliğindedir.

5. Aile Şirketlerinde Yönetim Süreci

Aile işletmelerinin ekonomik yapısı ve personel yapısında olduğu gibi yönetim anlayışında da ciddi farklılıklar göze çarpmaktadır. Bunun en temel sebebi, şirketleri kuran ve yöneten bireylerden kaynaklanan anlayış, fikir, kültür, duygu ve düşünce farklılıklarıdır. Aile şirketleri, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin yansımaları oluşturur.

Kültürel açıdan Türk toplumunda lider çok farklı ve üstün bir statüde addedilir. Bu durum aile şirketlerinde çok daha baskındır. Liderin yönetim anlayışı, direkt olarak şirketi etkilemektedir. Bu çerçeveden bakıldığında aile şirketlerinin yönetiminde genel olarak üç tür yönetim anlayışının hakim olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 19).

İlk olarak merkeziyetçi (paternalistic) yönetim anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Özellikle belirtmek gerekir ki birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın olarak görülen bu yönetim anlayışı, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenen politikalar ile söz konusudur. Bir başka deyişle, şirket patronu çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya, temel statüde ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır; tabii ki yönetimin bu özelliği gereği tüm kararlar tek elden alınır. Diğer yönetici ve personele söz hakkı tanınmaz.

Kurucu yönetici ve yöneticilere, kendilerine güven duyulmasını ve çalışanlarını motive edebilmenin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokrat bir yapı hakimdir (Us, 2003: 29). Bu durumda kimi zaman kırtasiye alımından, önemli

yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan tek adam idaresi, başka bir deyişle hükmedici bir yönetim sergilendiği gözlemlenmektedir.

Nihai kararı şirket sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir bölümünün aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Şirketin büyümesi nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi (paternalistic) yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak mümkün gözükmemektedir.

İkinci bir yönetim tarzı olarak değerlendirebileceğimiz yaklaşım katılımcı yönetim anlayışıdır. Bu tarz yönetim anlayışında aileye ait değerler kadar, iş değerleri de önemlidir ve esas olan işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Hisselerin büyük çoğunluğu aile üyelerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülmektedir. Ortak sayısının çok olması ve işletmede aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden, işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır. Yönetim sistemi içinde profesyonellerin de yer alması, bir diğer ifade ile aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri profesyonel kişilerin icra etmesi şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

Uzun soluklu yaşayan, üçüncü kuşağa devrolmayı başarmış aile şirketlerinin büyük bir bölümünde ise profesyonel (aristocratic) yönetim anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz yönetim anlayışı şirket sahipleri ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim sisteminde, asıl kilit kararlar olan yatırım kararları, genel işletme politikaları, kurucu üyeler tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Diğer bir ifade ile profesyonel yönetim tarzının hakim olduğu kurumlarda, işletme ile ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, yani operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yönetici ve yöneticiler sorumlu olur.

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedefler belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerinin durumlarına göre konum ve strateji belirlenmesi, yurt içi ve yurt dışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi ana şirket faaliyetleri ile ilgilenirler. Yöneticiler ise

şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sermaye, enerji, makine, hammadde ve insan kaynaklarının etkin kullanımı, objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik faaliyetleri yürütürler (Bilgin, 2007: 18).

Mevcut durumu özetlemek gerekirse aile üyeleri liderliği, profesyoneller ise yöneticiliği kendilerine görev olarak addederler. Bununla birlikte, göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta şudur: Şirketin başında bulunanların başarılı olabilmeleri, liderlik vasıfları yanında yöneticilik vasıflarını da bünyelerinde barındırdıkları sürece mümkün gözükmektedir.

İkinci Bölüm

Kurumsallaşma Süreci Ve Aile Şirketlerinin Sürekliliği

Her şirket doğal olarak kurulmakla birlikte büyümeyi, işlerini daha geniş aşamalara taşımayı hedefler. Değişimlerin kaçınılmaz olduğu, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim olanaklarının genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüz işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmek için mutlak şekilde günün getirdiği şartlara uymak zorundadır. Söz konusu uyum düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan şirketler, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kişilerden ve örgüte yarar sağlamayan koşullardan uzak tutarak kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyecekler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır.

Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmeye çalışıldığı çalışmanın bu bölümünde, kurumsallaşma kavramının içeriği, aile şirketlerinde bu sürecin nasıl gerçekleştiği, kurumsallaşmanın bir neticesi olarak profesyonel yönetici ve aile anayasası kavramları ile akraba kayırmacılığı (nepotizm) konusu işlenecektir.

1. Kurumsallaşma Süreci

Sadece teze konu olan aile şirketleri değil, bugün dünyadaki bütün firmalar sürekliliklerini kurumsallaşma süreci ile bütünleştirmiş durumdadırlar. Öncelikle şirket modelinin oluşturulması, yüksek kurumsallaşma düzeyini sağlamaya yönelik çalışmalar, yönetim organizasyonunun yeniden yapılandırılması, yetki ve yetki devri, sorumluluk bilinci ve raporlama sistemlerinin kurulması ile yakından ilişkili olan bir süreçtir.

1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve İçeriği

Kurumsallaşma kavramına ilişkin literatürde çok farklı tanımlar vardır. March, kurumsallaşma kavramını çevresel uyum açısından değerlendirmiştir. March'a göre çevresel değişimle birlikte organizasyonel bir değişimin ve bu değişim çizgisinde standartların belirlenmesi sürecidir (March, 1996: 278). Selznick ise örgütün kendine özgü ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi aşamasıdır olarak ifade etmiştir

(Selznick, 1996: 271). Ozankaya'nın yapmış olduğu tanımlamaya göre, kurumsallaşma bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan fikirler, davranış biçimleri ve değer yargıları ile bunları görünür bir sistematiğe sokan ekipman, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür (Ertas, 1996: 4).

Yukarıda yapılmış tanımlarda kurumsallaşma teorisinin örgütsel varlığın ve devamlılığın üzerine odaklandığı görülmektedir. Kurumsallaşma, devamlı aktivasyonların ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar niteliği taşır. rnek vermek gerekirse bir işletmenin çalışanlarının birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma stilleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Ulukan, 2005: 31). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan yapılar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerleri ile etrafını etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Bilgin, 2007: 28).

İşletmeler için hayati öneme sahip olan kurumsallaşma geniş anlamıyla bir şirketin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara sahip olması, değişen evre koşullarını takip eden yapıları kurması ve gelişmelere uygun olarak şirket yapısının oluşturulması, kendine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer firmalardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olması sürecidir (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Kurumsallaşma bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini anlatmaktadır. şirket faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematiğe ve kurallar bütününe bağlanması, işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel noktası işlerin ve süreçlerin kişiye değil prensipleri olan bir modele dayanmasıdır. İşler ve aşamalar bir modele dayandırıldığında işletme yöneticilerinin ve patronların kimler olduğu şirketin devamı için çok da bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu, 2008: 43). Kurumsallaşma, şirketin belli amaç ve gayeleri doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi sürecidir. Bu hedefler güçlü ve çekici, ilke ve değerler sağlam ve bağlayıcı olmalıdır ki, firmanın

mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun bir şekilde hareket etmek zorunda hissetmelidirler. Bir diğer ifade ile bu kurallar yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavram ve idealler bütünüdür. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerler bütününden oluşur. Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme yöneticileri dahil şirketteki tüm çalışanları bağlar niteliktedir.

1.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aslında şu ana kadar anlattıklarımız ve bundan sonra anlatacak olduklarımız değişim ve gelişim süreçlerinin kaçınılmaz birer sonucudur. 1990'lı yıllardan itibaren dünyada hem ekonomik, hem de sosyal alanda yaşanan değişim ve gelişmeler baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri de birçok alanda etkisi altına almıştır. Büyük çaplı değişimlerin yaşandığı ve rekabet ortamının gittikçe zorlaştığı bir ortamda işletmelerin eski strateji ve politikalarından sıyrılarak kurumsallaşmış bir yönetime ve kimliğe sahip olmaları bir nevi zorunluluk haline gelmiştir (Gülen, 2005: 21). İşte kurumsallaşma dediğimiz kavram bu yıllardan sonra küreselleşen dünya ile birlikte Türkiye'de de ortaya çıkmaya başlamıştır. Günümüzde teknoloji ile birlikte gelen kolaylıklar, müşteri odaklı stratejilerin çok daha önem kazanması ve rekabetin had safhada olması şirketleri kendilerini sürekli yenilemek zorunda bırakmaktadır. Kurumsallaşma bu değişimlere ayak uydurmak için bir nevi ellerimiz, ayaklarımız gibi gerekli olan bir uzuv görevi görmektedir. Kurumsallaşmamış şirketler değişimleri bünyesine adapte edememektedirler. Kurumsallaşma ile işletmeye yarar sağlayan değerler örgüt bünyesinde tutulurken; işletmeye zarar veren değişime kapalı olan değerler ise saf dışı bırakılır. Kabul etmek gerekir ki uluslararası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmadan geçmektedir (Meşe, 2005: 20).

Yaşanan tüm bu gelişmeler doğrultusunda, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, şirket ve işletmenin bir sonraki nesle aktarılabilmesi ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate alınması gereken unsurlardan birisi de kurumsallaşma kavramıdır (Gülen, 2005: 21). Kurumsallaşma kavramına işletmelerin gereken önemi vermesi ve şirketin tüm alanlarında uygulanması artık bir zorunluluk halini almıştır. Ancak kurumsallaşma ile işletmeler değişen ve gelişen rekabet ortamına ayak uydurabilirler.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genel olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesi ile belirginleşir. Bu aşamada şirket sahibi yönetimde birey olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı kaçınılmaz hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme ihtiyacı ve üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması ile şirket yapısında büyük şirketin tipik özellikleri kendisini göstermeye başlar.

Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu dönemecine “kritik büyüme aşaması” denilmektedir. Büyüme sürecinin evreleri içinde genellikle büyüme aşamasından genişleme aşamasına, genişleme aşamasından olgunluk aşamasına geçilerek kritik büyüme aşamasına varılmaktadır. Bir sanayicinin, yatırımcının, şirket patronunun, ya da küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin büyüme sürecinin belirlemede en önemli dönüm noktası olarak kritik büyüme aşamasını ifade etmesi durumu netleştirmektedir.

Türkiye’de belirli imkânları sağlamış olan bireyler ellerindeki kaynaklar doğrultusunda bir sanayi kuruluşu kurarlar. Bu işletme başlangıç itibariyle oldukça küçüktür. Çok büyük kuruluşlar zaten büyük sermaye şirketleridir, baştan planlamak koşuluyla, büyük sermayeler konulmak suretiyle oluşturulan kuruluşlardır.

Orta ve küçük nitelikte şirketler ise baştan küçük sanayi işletmesi olarak kurulur, kazandığını yatırıma dönüştürerek sürekli bir yatırım içinde büyüme gayretine girerler. Bu büyüme gayretine girerken, karşılaşılan bir takım sorunların varlığı kesindir. Burada teknik personelden, finansman kaynaklarına ve resmi dairelerle olan sorunlara kadar türlü sorunları aşarlar ve orta büyüklükteki sanayi grubuna geçiş yaparlar. Bu aşamada mevcut orta büyüklükteki işletmeci artık kritik noktaya ulaşmıştır. Ya büyüyecek, gelişecek bir üst sınıfa geçecektir ya da batacaktır. Ancak Türkiye’deki sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğünü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye kadar ulaşıp, bazen biraz daha büyüyüp, ondan sonra iflas ettikleri görülmektedir. Türkiye’de orta büyüklükteki sanayicinin ömrü ortalama 30 senedir. Belli bir takım kişilere bağlı olarak yaşamış, tam kurumsallaşma aşamasına gelmişken sönmüş birçok şirket mevcuttur. Bu noktada firmanın kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşmekte, ancak kurumsallaşmadığı ve işletmenin işletme sahibinden gelen kişisel karakteri devam

ettirildiği için iflas ve batış kaçınılmaz son olmaktadır (Müftüoğlu ve Kavuncu, 1988: 9-10).

Bununla birlikte, Türkiye’de faaliyet gösteren başarılı hatta büyük ölçekli şirketlerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme aşamalarına geçiş sürecinde yoğun çaba gösterdikleri bir gerçektir. Örnek vermek gerekirse, Koç Grubunun “Koç 2000” projesi, Sabancı Grubunun McKinsey Danışmanlık Şirketi ile ortaklaşa yürüttüğü yeniden yapılanma çalışmaları, iplik sektörünün en büyük şirketlerinden biri konumunda olan Arsan Grubun halka açılma çabaları kurumsallaşma sürecinin örneklerinden sadece bir kaçıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmalarına bir diğer örnek olarak Başer Holding’te ailenin soyadını taşıyanların, holdinge bağlı şirketlerde genel müdürlük yapamayacağına dair karar almaları gösterilebilir (Ateş, 2003: 139).

Aile şirketlerinin kurumsallaşması ile ilgili gerekli önlemlerin alınması şirketin ömrünü uzatıp gelişim çizgisinin devam etmesini sağlarken; kurumsallaşma sürecini tamamlayamayan şirketlerin de yok olup gittiğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır.

1.3. Kurumsallaşma Sürecinin Aile Şirketlerine Yansıması

Öncelikle bu başlık altında şu soruya cevap verilmesi gerekir. Aile şirketlerini kurumsallaşmaya, şirkete danışmanlık hizmeti alınmasına ve aile anayasası oluşturulmasına yönelten nedenler nelerdir? Ortalama bir aile şirketini kurumsallaşmaya iten sebepler bazı hissedarların fikir ayrılıkları ve kendi işini yapma arzuları, kurucu hissedarın vefatı, hissedarlar ve çalışan yeni kuşak arasında çıkan geçimsizlik ve kavga düzeni, halka açılma ya da ortak alma, yeni kuşağın işe başlaması ile birlikte ailenin genişlemesi, mevcut yapı içinde çıkan liderlik sorunu, değişen ekonomik, siyasi ve piyasa koşullarına ayak uydurabilmek için kurumsallaşma ve profesyonel yönetici ihtiyacının doğması, şirket yönetiminin tüm çabalarına rağmen işlerin iyi gitmemeye başlaması vb. sorunlar olarak sıralanabilir.

Aile şirketleri “tamam artık kurumsallaşalım” dediklerinde neler yapmaktadırlar, nasıl bir süreç gerçekleşmektedir, onları burada bekleyen zorluklar nelerdir ve bu sürecin tamamlanması için ne gibi aşama ve faaliyetler gerçekleşmektedir? Ailenin kurumsallaşma sürecinden ne beklediği, kurumsallaşma sürecinin nasıl işlediğini çok daha kolay göz önüne serebilir. Örneğin yeni kuşağın hızla yetişmesi neticesinde işin

içinde aktif olarak yer alma isteği ve ailenin hızla büyümesi, gelişmesi, aileye yeni eklenen gelin, damat, kuzen vb. akrabaların beklentileri aileyi ve aile şirketini yakından ilgilendiren konularda bir uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Böyle bir durumda aile şirketlerinin ilk olarak profesyonel yönetici tayin ederek şirket işlerinden el çekmeye yöneliminin başladığı çoğunlukla görülmektedir. Hatta böyle bir ortamda asıl kurucu hissedar ve hissedarlar profesyonel yöneticinin direktifleri doğrultusunda hareket etmekte, böylece kurumsallaşma sürecinin ilk aşaması başlamış olmaktadır.

Kurumsallaşma sürecine bir başka örnek olarak aile üyelerinin “ben ailedenim ve şirket ortağım ne istersem yaparım” düşüncesinin artık şirkette büyük rahatsızlıklara sebebiyet verdiği noktada aile üyelerinin bir araya gelerek bir “aile anayasası” oluşturması ve bu anayasaya tüm aile üyelerinin koşulsuz bir şekilde uymasını, itaat etmesini kabul ederek kurumsallaşma sürecine ilk adımı atması verilebilir (Fındıkçı, 2014: 193-196).

Her zaman aile şirketleri büyüme, ekonomik anlamda genişleme, çalışan sayısının artması, yeni neslin şirkete katılması gibi nedenlerle kurumsallaşma sürecine geçmezler. Bazen de dış koşullar ve şartlar firmaları bu kurumsallaşma sürecine girmeye mecbur bırakır. En basit olarak şirkete düşük bir yüzde ile bile olsa yeni bir ortağın alınması durumunda yeni gelen ortak otomatik olarak şirketteki tüm işlerden giriş ve çıkışlardan, yapılan faaliyetlerden haberdar olmak isteyecektir. Bu da diğer aile üyelerini kurumsallaşma sürecine yöneltecektir. Öte yandan büyüyen firma ile birlikte aile üyelerinin “belli kesiminin” üzerindeki artan yükün diğer aile üyeleri tarafından paylaşılması zorunluluğu kaçınılmaz olarak aile üyelerinin bir araya gelerek işlerin daha profesyonel bir şekilde yürütülmesine karar vermesini ve kurumsallaşmayı kaçınılmaz kılacaktır. Bir başka örnek olarak büyüyen aile şirketinin halka açılması ve borsaya girmesi ile birlikte kamuoyunu aydınlatma zorunluluğu, şeffaflık ve hesap verme yükümlülükleri doğacak bu da aynı şekilde kurumsallaşmayı bir görev haline getirecektir (Erka, 2012: 72-73).

Kurumsallaşmaya geçme sürecinin aile şirketine yansımaları ise kimi aile şirketleri için daha kolay ve adapte olunabilir iken, kimi aile şirketleri için oldukça sıkıntılı olmakta, hatta kimi aile firmaları için bu durum bölünme ile bile sonuçlanabilmektedir. Bu süreçte aile şirketlerinin ilk tepkime verecekleri nokta örgüt

yapısı içinde meydana gelecek değişimlerdir. Kurumsallaşmanın ilk ana kurallarından bir tanesi de örgüt yapısının kurumsal bir kimliğinin olmasıdır. Buradan kasıt kurumsallaşma ile belirlenen ilke, yönetim şeması, aile anayasası, profesyonel yönetici aşamalarının aksatılmadan ve çığnenmeden uygulanması, işlenmesi gereğidir. Kurumsallaşma ile ilgili aile şirketlerinin adaptasyon sorunu yaşayacağı bir diğer nokta yetki devri ve yönetim anlayışının değişmesidir. Yönetime katılma kriterlerinin kurallara bağlanması özellikle kurucu hissedar rolündeki bireylerde sorunlara sebep olmaktadır. Çünkü kurumsallaşma sürecinde bu aşama için artık şirketin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi şartı gelmektedir. Bu kimi aile şirketleri için oldukça doğal bir süreç olarak karşılanırken, özellikle uzun yıllardır tek veya 3-5 kişilik çekirdek kadro tarafından yönetilen aile şirketi üyeleri için oldukça zorunlu bir sürecin başlangıcı niteliğinde olmaktadır. Bahsetmiş olduğumuz bu durum karar alma ve etkin bir iletişim yani hesap verme süreçleri için de geçerlidir (Karavardar, 2011: 161-163).

Her ne kadar aile şirketleri açısından zor bir süreç olarak gözükse de kurumsallaşma sürecinin aile şirketinin büyümesi, gelişmesi ve bir sonraki nesle aktarılması için kaçınılmaz bir zorunluluk niteliğinde olduğunu da unutmamak gerekir.

1.4. Profesyonel Yönetici ve Yönetim Kurulunun Oluşturulması

Kurumsallaşma sürecinin aşamalarından bir tanesi de profesyonel yöneticilerin şirket yönetiminde olmasıdır. Burada profesyonel yöneticiyi diğer aile içinden gelen yöneticilerden ayıran özelliği, aile yapısı veya aile üyelerinin durumlarını karar alma sürecinde dikkate almayıp şirketin gelişmesi için iyi olan nedir sorusu üzerine yoğunlaşarak aile politikalarını görmezden gelebilmesidir (Barnes ve Herhson, 1994: 379).

Profesyonel yönetici yönetim görevlerini kendilerine meslek edinerek, şirket sahibi olmadan, girişimcinin yaptığı tüm faaliyetleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında maaş alan yöneticidir (Koçel, 2003: 9). Bu tanım aile şirketlerinin neden profesyonel yönetici tercih ettiğini ortaya koyma anlamında büyük önem taşımaktadır. Şöyle ki; tanımın son kısmında yer alan yapmış olduğu hizmetler karşısında maaş alan yöneticidir ibaresi, profesyonel yöneticinin aile şirketinde aile üyesi olan yöneticiden daha yüksek bir performans göstermesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Aksi takdirde aile üyelerinin “ben de şirkete aynı oranda kar ettiriyorum, ben de şirketi aynı oranda

büyütüyorum niye bir başkasına para ödeyeyim ki?” sorusunu akıllara getirmektedir. Bu sebeple profesyonel yönetici başarılı olmak zorundadır. Aksi takdirde şirketin ve doğal olarak kendi meslek hayatının sona ermesi sonucu ile karşılaşması mümkündür. Bu bağlamda işletme ile ilgili kararlar alınırken bu kararın getireceği sonuçlar hakkında tahminlerde bulunabilme yetisine sahip olması ve bu tahminler doğrultusunda da plan ve programlar yapabilmesi gerekmektedir. Yani kısaca profesyonel yönetici sürekli işini düşünen, işi ile yoğunlaşan, mesleki gelişmeleri iyi takip eden biri olmalıdır. Ters bir durumda aile üyeleri profesyonel yönetici ile çalışmayı verimli olarak bulmayacaklardır (Bakan vd., 2004: 311).

Gelişim evresi, artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi dışarıdan yönetici sağlamanın gereklerindedir. Büyüme devam ettikçe ve bir sonraki neslin yönetimi devralması ile birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe açılmaya devam eder. Sahipler işletme üzerindeki etkilerini kaybederken bir diğer yandan da neler olduğunu daha az izleyebilirler. Bunun sonucunda şirket sahipliği ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça şirketin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi daha da önem kazanır.

Kabul etmek gerekir ki profesyonel yönetime geçiş süreci aile şirketlerinde daha zor işler. İşletmenin büyüme sürecinde gereksinim duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılır, ancak bu da yeterli olmadığı durumlarda şirket ithal yönetici getirmeye çalışır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretlerin belirlenmesi gibi hayati nitelikteki konularda sık sık sorunlar yaşanır. Çünkü şirketi kuran kişiler şirketi adeta kendi çocukları olarak görmeye başlarlar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim haklarının olduğunu düşünür ve her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, bu da beraberinde profesyonel yönetici ve aile üyeleri arasında sorunlara neden olur. Bu duruma sebep olan unsurlar arasında şirketin uzun yıllardır aile üyeleri tarafından yönetilmiş olması, babaerkil bir yönetim anlayışının hakim olması, girişimcinin bu alandaki eğitiminin profesyonel yöneticinin önemi konusunda yetersiz olması gibi nedenler sıralanabilir. Bu sebeple profesyonel yöneticiler özellikle yönetime geldikleri ilk yıllarda uzun süredir devam eden aile şirketlerinde adaptasyon ve kabullenme sorunları yaşamaktadırlar (Ateş, 2003: 135).

Bu duruma ilişkin ülkemizde de birçok örnek mevcuttur. Örneğin 2006 yılında Eti şirketinin ilk kurucusu olan Firuz Kanatlı onursal başkan olup, oğlu Firuzhan Kanatlı yönetim kurulu başkanı olduktan sonra tarihi bir karar alarak yönetimden tamamen çekilmiş ve bütün yetkileri 20 yıl yöneticilik yaptığı Unilever firmasından ayrılan Hazım Ellialtı'ya devretmişti. Şirketin 2007 yılı rakamları çok hızlı bir yükseliş göstermiş ve Eti pazar payını %36'ya çıkarırken, ezeli rakibi Ülker ile aralarındaki farkı 7-8 puana kadar azaltmayı başarmıştır. Ancak tüm bu olumlu gelişmelere rağmen şirket kısa bir süre sonra Hazım Ellialtı ile işbirliğini noktalama kararı aldığını duyurmuştur. İddialara göre Ellialtı ve Kanatlı ailesi arasında bir takım sorunlar yaşanmıştı. Bu sorunların ilki ürün lansmanıyla patlak vermiş, devamında Ellialtı tarafından alınan kararların büyük bir bölümü aile tarafından sürekli sorgulanarak veto edilmiştir. Hatta öyle ki Hazım Ellialtı tarafından getirilen yöneticilerin işten el çektilmesine kadar giden restleşmeler olmuş ve bu çatışmaların son raddesi olarak patron ve CEO'yu ayrılık noktasına getirmiştir. Yaşanan bu ayrılık iş dünyasında patron ve CEO ilişkisinin yeniden sorgulanmasına, şirket mi yoksa patron mu yönetmenin zor olduğu sorusunun sorulmasına neden olmuştur (Gözütok, 2008). Bu ve benzeri sorunlar her zaman profesyonel yönetici atanmanın kurumsallaşma sürecini kolay işler hale getirmeyeceğinin güzel bir göstergesidir.

Kurumsallaşma süreci ile birlikte aile şirketlerindeki yönetim kurullarında da farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle hem şirket yönetim ile ilişkileri koparmamayı hem de ana karar alıcı pozisyonda her daim aile üyelerinin, patronun, girişimcinin bulunmasını hedefleyen yapılarda yönetim kurullarında profesyonel yöneticilerin oy ve karar hakkının bulunduğunu görmekteyiz. Başlangıçta sadece aile üyelerinden oluşan yönetim kurulu üyeleri şirket içindeki profesyonel yönetim anlayışının devam etmesi için yöneticileri yönetim kurullarına dahil etmektedirler. Bu da aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından kaçılmaz bir ilke niteliğini almış konumdadır.

1.5. Akrabalık Statüsü ve Yönetim Sürecine Etkisi

Aile şirketlerini sıkıntıya sokan en büyük sorun akrabalık bağlarıdır. İş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile şirketlerinde akrabalık ilişkisi, yönetimi zorlaştıran faktörlerin başında gelmektedir. Burada akraba kavramı ile girişimcinin eşi, çocukları,

annesi, babası, amcası, dayısı, evlilik yolu ile aileye katılan tüm bireyler kastedilmektedir. Şirketin kurulduğu ilk yıllarda akrabalar arasındaki iş birliği şirketin verimi üzerinde olumlu etkilere sahip olurken, sonraki dönemlerde çatışma ortamına yol açar. Bu durumun temel nedeni, genellikle ilerleyen dönemlerde varis seçiminin gündeme gelmesi ihtimalidir. Bu ihtimale ek olarak kurumun zaman içerisinde gelişip büyümesi ve büyümeyle beraber kurumda çalışmak ve yönetimde etkin olmak arzularının da ortaya çıkmasının çatışmalar için ortam hazırlamasıdır.

Aile işletmelerinde yer alan akrabaların buldukları pozisyonlar, genellikle yetenek ve bilgi birikimden ziyade ana hissedara olan yakınlığı ya da verilen güvenle alakalıdır. Akrabalık ilişkisi ile ilgili üzerinde durulması gereken bir başka husus da akrabalarından bir bölümünün etkin çalışmasına karşılık, diğerlerinin nasıl olsa işten atılmam düşüncesinden hareketle, ara sıra işletmeye uğrama veya düşük kapasite ile çalışma yolunu seçmeleri gerçeğidir (Karpuzoğlu, 2001: 57). Bu olayların sonucunda ücretlendirme ve terfi sistemlerinde bir adaletsizliğin yaşanması kaçınılmazdır. İşe uygunluktan ziyade girişimciye yakınlıkları nedeniyle belli pozisyonlara gelen akrabaların, işin gerektirdiği nitelik ve bilgiye sahip olmaları için kurum içerisinde veya dışarısında kendilerini geliştirmeleri şarttır. Bu noktada kurum içerisinde çeşitli sebeplerle istenilen başarıyı elde edemeyen veya aile ilişkilerini ön plana çıkaran kişilerin kurum dışında çalışmaya yönlendirilmeleri önem kazanır. Kısacası firmanın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi için akrabalıktan kaynaklanan sorunların çözümlenmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınması ve bireylerin değil, kurumların önemli olduklarının her fırsatta hissettirilmesi son derece önem arz etmektedir.

1.6. Aile Anayasası

Aile şirketleri için şirketin kurumsallaşması tek başına kurumsallaşma süreci için yeterli olmaz. Aynı zamanda aile içi ilişkilerin de kurumsallaşması gereklidir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde çok fazla düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri oluşturan unsurların başında gelmektedir. Kurumsallaşma kavramı sistematik yönetim olarak tanımlandığına göre, işletmenin sisteminin olmasının yanı sıra, aile içi ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi bir nevi zorunluluktur (Erka, 2012: 88).

Aile anayasası, öncelikle aile-iş ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik koşullarının belirlenmesinde kılavuz görevi görmektedir. Bir başka ifade ile aile anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirlerken, ailenin ve şirketin çıkarlarını dengede tutup, geleceğe yönelik yapılması gerekenleri aile bireylerinin aldığı ortak kararlar doğrultusunda belirlediği için işletmenin geleceğine yönelik özellikle aile bireyleriyle ilgili ortaya çıkabilecek olası sorunları en aza indirmeyi planlar. Aynı zamanda aile anayasası aile üyeleri arasında çatışma yaşamadan, anlayış ve güven içinde başarılı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devredebilmenin yollarından bir tanesidir. Bu aile anayasasının stratejik önemini ortaya koymaktadır. Aile anayasasının hazırlanmasındaki en önemli neden, işletmede yürütülen faaliyetleri gelişigüzelikten kurtarıp, belirli bir kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile, aile ilişkilerine biçimsel boyut kazandırma sürecidir. Aile işletmelerinde aile konseyi, aile anayasasının etkin bir şekilde hazırlanması ve uygulanmasını sağlarken aynı zamanda aile ile işletme arasındaki iletişim sorunlarının da ortadan kalmasını sağlar (Şakar, 2008: 358).

Özellikle kurumsallaşma açısından incelediğimiz aile anayasasının işletmeler için avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Aile bireylerine yön vermesi, aile içi iletişimi kuvvetlendirmesi, işbirliği ve yardımı teşvik etmesi, sinerji oluşturması, tarafsız ve güvenilir oluşu, adil olması şeklinde avantajları bulunmaktadır. Öte yandan esnek olmayışı, tüm aile üyeleri arasında fikir birliğinin oldukça zor oluşu, hazırlanmasının zaman alması, kimi durumlarda şirketin ve ailenin bölünmesi yol açması şeklinde dezavantajlarının da bulunduğu bir gerçektir (Günver, 2004: 160). Aile anayasasının avantaj ve dezavantajları incelendiğinde, avantajlarının çok daha fazla olduğu bariz bir gerçekliktir. Mevcut avantajların aile birlikteliğini kuvvetlendirdiği ve işletme performansını güçlendirdiği söylenebilir.

1.6.1. Anayasanın hazırlanması

Aile anayasası basit bir tanımla aile meclisinde yer alan aile bireyleri ile diğer tüm aile üyelerini ve yakın akrabaları da kapsayacak şekilde aile-iş ilişkilerini düzenleyen belgedir (Troyer, 2000: 15).

Tanımdan hareketle aile işletmelerinde aile anayasasının hazırlanması sürecinde öncelikle aile meclisine katılım koşulları, katılımcı sayısı, seçim yönetimi gibi temel,

ana konular net olarak belirlenmelidir. Bir sonraki aşamada başkan ve üye seçimini gerçekleştirilmesi, görevde kalma süreleri, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, anayasada yer alan hükümleri değiştirme ve revize etme koşullarının saptanması ve hükümlere aykırı davranma durumunda uygulanacak yatırım kurallarının belirlenmesi konularına ağırlık verilir. Aile meclisinin kurulmasının ardından aile bireylerinin teklif, öneri ve beklentileri doğrultusunda aile anayasasının hazırlanması için çalışmalara başlanılır. Erka, 2012: 96). Anayasanın hazırlanmasını maddeler halinde sıralayacak olursak;

- Şirketin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibari ile tespit edilmesi
- Kriz ve fırsat yıllarında izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması, kaleme alınan bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi
- İşletmede çalışacak ikinci, üçüncü kuşağa dair işe hazırlama politikalarının tespiti
- Ailenin araba, ev, tatil, sağlık gibi ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi
- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi
- Ailenin şirketten beklentisinin analiz edilmesi
- Ailenin adını yaşatmaya ve olumlu bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların tespiti
- İşletme aktif olarak çalışan aile üyeleri ile çalışmayanların aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çaba sarf edilmesi
- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ilişkileri bugün düşük düzeyde olan diğer aile kollarının belirlenerek bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi
- Aile şirketine girmek, katılımında bulunmak ve işletme içinde kalabilmek için gerekli temel şartların belirlenmesi
- Hissedarların menfaatleri ve kar dağıtım konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi
- Devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi
- Aile toplantı merkezinin oluşturulması
- Aile varlıklarının yönetimi ilkelerinin belirlenmesi

- Danışman ve diğer kurumların seçim kurallarının karara bağlanması

Yukarıda saymış olduğumuz sistem sıralamasına uygun olarak hazırlanan bir aile anayasası şirket yönetimin hem kurumsallaşması sürecine katkı sağlayacak, hem de şirketin asıl kuruluş amacı olan büyüme ve karlılık ilkelerine süreklilik kazandıracaktır (Alayoğlu, 2003: 28). Aile anayasasının hazırlanma sürecinin evreleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci

Aile Formunun Düzenlenmesi↓
Aile Anayasası Oluşturma İhtiyacının Tespiti↓
Konsey Üyelerinin Seçim Yönetiminin ve Kriterlerinin Belirlenmesi↓
Aile Konseyinin Oluşturulması↓
Aile Konseyinin Amacının; Çalışma, Seçim, Görevde Kalma Koşullarının ve Kriterlerinin Belirlenmesi↓
Aile Misyonunun Belirlenmesi↓
Ailenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespiti↓
Aile Anayasasının Kapsamının Belirlenmesi↓
Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması↓
Aile Anayasası Taslağının Hazırlanması↓
Aile Anayasası Taslağının, aile Formunda Sunulması ve Aile Üyelerinin Görüşlerinin Alınması↓
Aile Anayasasının Nihai Hale Getirilmesi↓
Aile Anayasasını Revize Etme/Değiştirme Koşullarının Tespit Edilmesi↓
Aile Anayasasını Uygulamayı Teşvik Edici Sistemlerin Geliştirilmesi↓
Hükümlere Aykırı Durumlar için Disiplin Sisteminin Geliştirilmesi↓
Aile Anayasasının Nihai Halinin Aile Formunda Sunulması ve Aile Üyelerine Dağılması

Kaynak: (Güney, 2008: 196)

1.6.2. Aile anayasasının kabulü ve uygulanması

Sadece aile anayasasının hazırlanması bunun hemen kabul edileceği, kabul edilir edilmez de tüm aile üyelerinin buna uyacağı anlamına gelmemektedir. Asıl sorun ve sıkıntılar bu noktada başlamaktadır. Aileden herkesin para aldığı, maaşların belirlendiği, ama avans adıyla para alma sürecinin devam etmesi ile yılsonu geldiğinde aile

üyelerinin kişisel harcamalarının çok uç noktalara geldiği görülmektedir. Bu süreç sadece bir iki kişi için geçerli değildir, aile üyelerinin birbirlerinden etkilenmesi neticesinde birden çok kişi bu süreçten etkilenmektedir. Bütün bunlar hazırlanan aile anayasasının uygulanabilirliği açısından sorun teşkil etmektedir.

Yukarıda anlattığımız hususlar anayasa hazırlandıktan sonraki yaşayabilecek sıkıntılara birkaç örnek teşkil etmektedir. Bu süreç daha anayasanın hazırlanması aşamasında da ortaya çıkabilir. Öyle ki aile üyelerinin uzun yıllardır rahat bir şekilde devam ettikleri yaşam ve yönetim tarzı, aile anayasasının hazırlanması ile çok daha katı kurallara bağlandığı için daha anayasanın hazırlanma sürecinde çoğu aile üyesi buna karşı çıkacaktır. Özellikle anayasanın maddeleri hazırlanmaya başladıkça menfaat ve çıkarlarına uygun gelmeyen kurallar aile üyelerini ayrılma ile sonuçlanabilecek bir sürece götürecektir. Örnek vermek gerekirse Sabancı Holding Türkiye’de ilk defa aile anayasası uygulamasına giden holdingdir. Ancak aile anayasasının oluşturulması ile birlikte aile üyelerinin hangi saatte işe geleceğinden karar almaya kadar pek çok sürecin anayasal kural niteliğine bürünmesi, Ali Sabancı ile Demir Sabancı’nın gruptan ayrılması ve Emine Kalmışlı’nın Esas Holding bünyesine katılmasına neden olmuştur. Bu durum aile anayasalarının hazırlanması ve uygulanmasının kurumsallaşma süreci açısından hiç de kolay olmadığını gözler önüne sermektedir (Güney, 2008: 196).

Bu açıdan bakıldığında aile anayasasının gerek aile yapısına, gerekse şirketi ileri götürmek adına faydalı bir araç olması hedefleniyorsa hazırlanma aşamasından uygulanmasına kadar tüm aile üyelerin fikir birliği yaptığı bir yapı oluşturulmalıdır. Aksi takdirde aile anayasası şirkete fayda sağlamaktan çok, tamiri mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir.

1.7. Nepotizm Sorunu

Aile şirketini, başlangıcından beri anlatıldığı üzere, diğer şirketlerden farklı kılan en önemli özellik sahiplerin, ortakların, patronların, geçmişten günümüze kadar gelen aralarındaki kan bağı, akrabalık ilişkisidir. Günümüzde nepotizm, aile şirketleri açısından önemli bir sorun olarak yerini korumaktadır. İş dünyasında verasetin yakın akrabaya devri olarak ifade edilen nepotizm özellikle iç müşteri olarak addettiğimiz şirket çalışanları açısından olumsuz etkileri olan bir kavramdır.

Nepotizm halk dilinde yaygın olarak “torpil” ya da “kayırmacılık” şeklinde ifade edilmektedir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ya da bir üst göreve terfi ettirilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkelerinin dikkate alınmamasıdır (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 426). Bir aile şirketinde nepotizm varsa kullanan çalışan için işler yolunda gider iken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilirler. Bunun neticesinde yöneticilerin bu durumu giderici önlemler almaması kurum içinde tehlike çanlarının her an çalabileceğinin bir göstergesidir. Kendilerini şirket içinde zamanla önemsiz hissetmeye başlayan, motivasyonu düşen, hak ettikleri mevkilere hiçbir zaman gelemeyeceğini düşünen diğer çalışanlar kendilerini daha önemli hissedecekleri, haklarını elde edebilecekleri, itibar görebilecekleri yeni kuruluşlar bulabilmek için iş arayışı içine girerler.

Weber’in Bürokrasi Modelinde aile işletmeleri sadece, örgütsel performansın en üst düzeye ulaşmasına yardımcı olacak aile üyelerini kapsamalıdır. Üstelik işletme ve aile birbirinden ayrı tutularak, çalışanlar arasında, aile üyesi olanlar ve olmayanlara eşit şekilde davranılmalıdır. Aile üyeleri de niteliklerine göre işe alınmalı, bir üst dereceye yükseltilmeli ve standartlara uygun davranmadıkları fark edildiği anda kınanmalı ya da işten çıkarılmalıdırlar. Genellikle olumsuz bir kavram olarak düşünülen nepotizm kavramı aile şirketleri açısından kaçınılmaz olduğundan sıklıkla tartışılan bir konu haline almıştır. Bir aile işletmesinde nepotizmin dezavantajları ya da avantajları konusunda düşünürken, üzerinde durulması gereken en temel nokta, nepotizmin sürekli bir biçimde gözlenmesi ve incelenmesi gereğidir. Aile üyelerinin, bu şirket bir aile şirketi olduğundan işe alımlarda, terfilerde, ücretlendirme politikalarında kendi lehlerine bazı beklentiler içerisinde olmaları aile işletmesine faydadan çok zarar verecektir (Güney, 2008: 118-119). Aile üyelerinin hiçbir kural ve prosedür tanımsızın her durumda korunması, diğer iş görenleri olumsuz etkileyecektir. Aile üyelerine bazı ayrıcalıkların tanınması ya da kayırılması, şirket içinde olumsuz bir iklim yaşanmasına da neden olacağından yapılacak en doğru iş bu konuda bir politika geliştirmek ve bu politikayı herkesin anlayacağı şekilde yazılı bir hale getirmektir.

1.8. Aile Şirketinin Mentor ve Danışmanlık Hizmeti Alması

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin aşamalarından bir tanesi de içerden mentor veya dışarıdan danışmanlık hizmeti alma aşamasıdır. Buradaki ilk soru “bir aile şirketi neden danışman çalıştırsın ve danışmanlık hizmeti alsın?” sorusudur. Bu soruya hem aile içinden kaynaklanan nedenlerle hem de aile dışından kaynaklanan nedenlerle bu hizmetten faydalanma istekleri cevap verecektir.

Danışmanlık hizmetinin doğması ve sürecin başlamasındaki içsel sebeplere baktığımızda ilk olarak aile içinde yaşanan çok önemli ve ani bir sorunun varlığı durumunda alınan danışmanlık hizmeti karşımıza çıkmaktadır. Bazı hissedarların kendi adlarına diğer ortakları haberdar etmeden işlemler yapmaları, kurucu hissedarlardan birinin vefatı, hissedarlar arası sürekli düzeye gelen çatışma ortamı, halka açılma, yeni ortak alma gibi şirketi temelden etkileyecek değişikliklerin ortaya çıkması sayılabilir.

Danışmanlık hizmetinin alınmasına neden olan bir diğer ana temel unsur olarak yeni kuşağın aktif olarak işe başlaması ve ailenin genişlemesi sayılabilir. Yeni kuşağın nerede işe başlayacağı, diğer aile üyeleri ile uyum süreci, yeni kuşağın ekonomik beklentileri, yenilerin katılması ile birlikte ortaya çıkan liderlik sorunu, lider değişikliği, mevcut liderin beğenilmemesinden kaynaklanan değişiklik sorunları bu süreçte ifade edilebilir.

Tüm bu sebeplerin yanında şirkette işlerin istenildiği gibi gitmemesi, sektör ya da pazarda bir daralma olması, insan kaynaklarında hızlı işgücü devrinin yaşanması gibi durumlar da şirketleri kurtuluş reçetesi olarak mentorluk ve danışmanlık hizmeti almaya itmektedir (Fındıkçı, 2014: 194).

Danışmanın atandığı, mentorluk faaliyetlerinin başladığı noktada ilk akla gelen soru sürecin başarıya ulaşip ulaşmayacağı, danışmanın öneri, müdahale ve yönlendirmelerine aile üyelerinin ne kadar uyacağı, bu uyum sürecinde istenilen başarının elde edilip edilemeyeceğidir. Duygusal bir atmosferin yaşandığı aile şirketlerinin dışa kapalı olmaları, bunun neticesinde son noktaya kadar dış yardımdan uzak kalmak istemeleri problemlerin çözümlenmesi sürecini uzatır. Firmadaki tüm sorunlar şirket stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa sorunların çözümü daha da zorlaşır. Kurumdaki duygusal yapı ve

yeterli deneyime sahip olmayan bir danışmanın sorunlarla başa çıkamaması gibi durumlar ailenin danışman kavramına uzak kalmasına sebep olur.

Firmanın bu süreç içinde mevcut yapısı danışmanın şirket içinde nasıl davranması gerektiği ve nasıl bir süreç çizeceği konusunda danışmana yön verecektir.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde danışmanlardan en büyük beklenti büyüme ve gelişim sürecinin nasıl devam ettirileceğidir. Sorun yaşandığında, çıkmaza saplanıldığı noktada mentorlük hizmeti kurucu ortaklar ve yönetim tarafından çok büyük önem arz edecektir. Böyle bir şirkette çalışan danışmanın süreci buna göre kurması onu hem aile bireyleri ile daha uyumlu hale getirecek hem de şirket danışmanlık katkısını daha iyi hissedecektir. Aksi takdirde danışmanın şirkete yeterli katkı sağlayamadığı düşüncesi doğacak bu da danışmanın ömrünün şirkette çok da uzun olmamasına sebep olacaktır (Ateş, 2003: 142).

Hem kan bağı akrabalığın olduğu hem de evlenme ile gelen üyelerin oluşturduğu aile şirketlerinde bir kişilik danışmanlık hizmetinden ziyade bir takım olarak danışmanlık hizmeti daha başarılı sonuçlar doğuracaktır. Şöyle ki ekip halinde çalışan danışmanlık şirketi elemanları bir taraftan aile içindeki farklı akrabalık bağları ile gelen üyeleri birbirleri ile kaynaştırma aynı hedef etrafında toplama amacı için çalışırken, bir taraftan da şirket içinde yaşanan sorunların çözümünde nasıl bir süreç izleneceğine dair ayrı bir strateji oluşturulmaktadır. Danışmanlar ve danışmanlık şirketinin başarısı aile üyelerinin motivasyonunu, birbirleri ile daha iyi kaynaşmalarını sağlarken, diğer taraftan aileden veya danışmanlık şirketinden kaynaklanan nedenlerle başarının elde edilememesi, sorunların çözülememesi, aile üyelerinin şirketten kopmasına, hatta şirketin iflası ile sonuçlanan sürecin başlangıcına sebep olabilir.

Buradaki asıl nokta danışmanlık hizmetinin alınmaya başlanması ile birlikte ne gibi değişikliklerin olacağıdır. Eğer aile üyeleri istedikleri sonuçları almaya başlarlar ve bunu hissedersen hem danışman ve danışmanlık şirketi hem de aile üyeleri arasında sinerji oluşacak, bu da danışmanlık şirketinin şirket adına amaçlarına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır.

2. Aile Şirketlerinin Sürekliliği ve Önemi

Bugün ilk günkü kuruluş şevki ile kurulan her şirket bir sonraki nesle devrolunmak, daha büyük yatırım ve kurumsallaşma hayalleri ile kurulmaktadır. Ancak

gerekli planlamaları yapamayan, şartlar ve koşulların gerekliliğine göre pozisyonunu ayarlayamayan her şirketin sonunda kapısına kilit vurularak kapanmaktadır. Bu bölümde aile şirketinin sürekliliği ve tezin ana unsuru olan insan ve insan kaynakları sürecinin bu süreçte nasıl etkili bir rol üstlendiği, özellikle varis atama, çevre ile olan etkileşim neticelerinde bu sürecin nasıl devam ettirildiği değerlendirilmiştir. Sürekliliğin devamı için yapılan çalışmalar nasıl fayda sağlıyorsa aile içinde yaşanan çatışmalar, meydana gelen ekonomik, siyasi konjonktüre ayak uyduramama da şirketi bir o kadar sona hazırlamaktadır.

Aile şirketlerinin sürekliliği konu başlığında ilk hareket noktası trenin gardan hareket ettiği nokta olan aile şirketinin kurulma süreci yani birinci nesil aile işletme olacaktır. Aile işletmelerinin gelişim sürecinin bu ilk evresinde kurucunun inançları, iş zekası, karar verme yöntem ve değerleri işletmenin temel bir parçasıdır ve örgüt kültürü üzerinde bariz bir etkisi vardır. Bu dönemde kendi kendinin patronu olma, fırsatları değerlendirme ihtimalleri tamamen kurucu patronun inisiyatifindedir. Bu süreci gerçekleştiren çoğu işletmeci çalışıkları iş yerinden ayrılarak artık kendi işlerini kurmanın gerekli olduğunu düşünerek hareket eden bireylerden oluşmaktadır. Patronla yaşanan sürtüşmeler, kariyer olanaklarının kapanmış olması, “ben çalışıyorum, niye başkalarını zengin edeyim” düşüncesi gibi etmenler kişiyi kendi işini kurmaya iter. Ancak büyük bir ümitle başlanan bu süreç çoğu zaman hüsrarla sonuçlanmaktadır. Amerika’da yeni kurulan işletmelerin %40’ı ilk yılında, %60’ı iki yıl içinde, %90’ı da on yılın sonunda kapanma noktasına gelmektedir. Burada kurucunun sahip olduğu liderlik, yönetim, pazarlama, iş ve teknik bilgisi şirketi devam etmeye veya kapatmaya götüren sebeplerin başında gelmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 90).

Başarıyı yakalamış, gelişim sürecini tamamlamış aile şirketleri şirket kültürünün ikinci aşaması veya ikinci değerlendirme halkası olan büyüyen ve gelişen şirket statüsüne yani artık kardeş ve çocukların yönetimde etkili olduğu ikinci kuşak aile şirketleri statüsüne çıkmaktadır. Bu aşama varlığını sürdüren ve başarı sağlayan aile şirketleri için kritik bir aşamadır. İşletmenin ölçek olarak büyümesi ile daha fazla aile üyesi ve hissedarlar eklenecek bunun neticesinde şirket aile kimliğinin temel unsuru konumuna gelecektir. Bu aşamada şirketler daha stratejik, örgüt kültür yapısını şekillendirmiş, kurumsallaşma sürecinde daha önemli adımlar atan bir safhaya geçmiş olacaktır. Tek kişinin yönetiminde olan bir şirketten çok birden fazla kişinin söz hakkı

olduğu, daha karmaşık bir şirket yapısı oluşacaktır. şirketin artan karmaşıklığı, çoğu kural ve politikaların formüleştirilmesini gerektirebilir. Herkese eşit davranılmasını sağlamak, çatışmaların önüne geçmek veya bir çatışma ortamında orta yolu bulmak ve üçüncü neslin aileye katılmasına ilişkin beklenti ve isteklerin netleştirilmesi aile şirketinin sürekliliği açısından büyük önem arzedecektir (Gerscik, 1997: 154).

Kompleks (ikinci ve üçüncü nesil) aile işletmeleri için durum değerlendirmesi yapıldığında bu süreçte aile yönetimine ve çalışma hayatının içine kuzenlerin de dahil olduğunu görölmektedir. Kompleks aile şirketleri ile iş ve aile ilişkisinin çok yönlü ve daha karmaşık bir hal aldığı aile şirketleri akla gelmektedir. Bu da büyüme ile beraberinde standartlara ve prosedürlere ihtiyaç duyulan bir yapıyı ifade eder. şirkette artık birden fazla kuşak istihdam edilmekte; farklı yaş, bilgi ve kariyerde çok sayıda aile üyesi yer almakta; bunun yanı sıra çok sayıda profesyonel yönetici bulunmaktadır. Bu süreçte aile içinde hissedarlar ve çalışan üyeler ayrımı daha belirgin bir şekilde ortaya çıkarken, aile çatışmalarının en çok yaşandığı şirket aşaması dönemi olarak addedilen dönem bu dönemdir. Aynı aileye mensup üyelerin birbirlerini rakip olarak görmesi, şirket çıkarlarından daha çok şirket hisselerinin paylaşımı konusunun daha gündemde olması, varis sayısının birden çok olması durumunda kimin varis olacağı sorusunun cevap bulmamış olması aile şirketi için dağılma ve hisse paylaşımı, şirketten ayrılma süreçlerinin en çok yaşandığı dönemler olarak değerlendirilebilir. Bu süreci başarı ile yöneten aile şirketleri çok uzun yıllar ayakta kalmayı başarabilir ve devamlılık arzederler (Alayoğlu, 2003: 37-39).

Sürekli olmanın son aşaması olarak büyüme sürecini tamamlamış, aile anayasası oluşturulmuş, sınır çizgileri ve kuralları netleşmiş aile şirketleri karşımıza çıkmaktadır. Bu evreyi diğer evrelerden farklı kılan kurumsallaşma öğelerinin tamamının şirket bünyesi içinde oluşturulduğu, iş değerlerinin aile değerlerinin önüne geçtiği aşama olmasıdır. Yani kan bağı ve akrabalık ilişkilerinden daha ziyade iş ahlakı ve şirket politikalarının daha öncelikli ve önemli olduğu aşamadır. Bu dönemde gerek işi gerçekleştiren kişiler, gerekse yapılan faaliyetler profesyonellik ilkeleri doğrultusunda yapılmakta, özellikle insan kaynakları yönetimi süreçlerinde iş değerlerinin aile bağlarının önünde olduğu gözlemlenmektedir (Ateş, 2003: 147).

Yine şirket devamlılığı ve sürekli olma aşamasını yakalaması açısından aile şirketleri misyon, vizyon ve plan geliştirme ile ilgili çalışmalar üzerinde özellikle

durmaktadır. Dış çevre ile etkileşim, şirketin temsil süreci, kimlerin hangi statü ve rolleri paylaşacağı, kısa, orta ve uzun vadeli planlar hepsi bu süreçte profesyonellik ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilir. Bu süreçte her ne kadar şirket süreklilik kazanmış, profesyonel yönetim ilkeleri ve insan kaynakları yönetimi süreci hayata geçirilmiş olsa da, aile üyelerinin tamamı tarafından bu sürecin kabul edilmeyişi, varis atama ve ortaklar arası anlaşmazlıklar bu süreçte de varlığını korumaktadır (Alayoğlu, 2003: 40).

Tablo 3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

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

Kaynak: (Ateş, 2005: 50)

Aile şirketlerinde sürekliliğin önemi konusu daha çok ekonomik açıdan ağır basmaktadır. Bugün sadece ülkemiz açısından değil, tüm dünya ülkeleri açısından aile şirketleri ekonominin en büyük kısmını oluşturmaktadır. Bu kadar büyük bir payı temsil

eden aile şirketlerinin sürekliliği ülke ekonomileri açısından daha büyük önem arz etmektedir. Son dönemde yaşanan Mortgage krizinde Amerika gibi büyük ekonomiler bile sarsılmış, neticesinde aile şirketlerinin ekonomik yaşam için ne kadar önemli birer aktör oldukları çok daha net olarak görülmüştür. Aşağıda Tablo 3'te de görüleceği üzere birinci nesil aile işletmelerinden büyüyen, kompleks ve son aşamada sürekli olmayı başaran aile işletmelerine gelindiğinde gelişim evrelerinin mülkiyet, örgüt yapısı, karar alma yetkisi gibi konularda nasıl bir değişim meydana geldiğini göstermektedir. Özellikle 3. kuşağa geçebilen aile şirketleri açısından tablo değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğunun bir göstergesidir.

2.1. Aile İçi Kuşak Çatışması

Aile şirketlerinde yeni kuşağın katılımı ile ikinci kuşağın görev almaya hazır olması her ne kadar aile şirketinin kurucularını gururlandırıp işlerin daha ileri seviyelere gideceğinin beklentisini oluştursa da sonuç her zaman istenildiği gibi olmamaktadır.

Aile şirketlerinde işin devam ettirilmesi yönündeki farklı fikirler ciddi bölünmelere sebep olabilir. Bu konulardaki fikir ayrılıkları dışarıdan gelen etkilerden çok daha yıkıcı sonuçlar doğurabilir, şirket içinde görev alan aile üyeleri için üstlenilen görevler yönünden çatışmaya sebep olabilir. Dış etkenlerin de baskın olması ile birlikte şirket içinde çıkan aile içi çatışmalar ilerleyen dönemlerde aile içi savaşların çıkmasına bile sebebiyet verebilir. Bu süreçte uyuşmazlıkların kökeni genellikle önceden tahmin edilemez, çok daha sonradan farkına varılır (Gordon ve Nicholson, 2009: 28).

Burada aile içi kuşak çatışmasının ilk izleri yeni gelen kuşağın aile işletmesinde nasıl bir pozisyon alacağı sorusu ile ortaya çıkmaktadır. Başlangıçta yeni kuşağa daha üst düzey bir görev verilmesi hemen beklenemez. Ailedeki kurucu üyeler, başlangıç olarak bir sonraki neslin daha alt kademe yönetimde yer alarak pişme süreci olarak adlandırılan bu aşamayı geçmelerini hedeflemektedir. Ancak yeni kuşağın şirkete girdikten sonraki beklentileri çok daha farklı olmaktadır. İyi bir eğitim almış, yüksek idealleri olan genç nesil şirkette daha aktif, daha üst düzey bir rol almak isteyecek bu da selefleri ile fikir ayrılığına düşmesine sebep olacaktır. Bu da aile içi çatışmanın ilk emareleri olarak kendini göstermeye başlayacaktır.

Çatışma sürecinin iki temel yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çatışmanın ne hakkında olduğu, ikincisi ise çatışmanın nasıl çıktığı ile ilgilidir. Burada incelenmesi gereken sorun çatışmanın içeriği ile çatışmanın etki ve sonuçlarıdır.

Çatışmanın konusu para ve diğer kaynaklar olabilir. Pek çok aile şirketi kavgayı sona erdirmek için muhalif akrabaların mali bağlarını ayırarak, onları muhalif ve şikayetçi olması nedeniyle parasını verip şirket ortaklığından çıkarırlar. Gerek aile şirketleri açısından, gerekse diğer şirketler açısından unutulmaması gereken ilk konu kavganın kişisel olduğudur (Fındıkçı, 2013: 48). Bu süreç aile içindeki üyelere davranış biçimi ile de alakalıdır. Aile içinde verilen adaletsiz ödüller aile içi çatışmayı, özellikle kuşak çatışmalarını etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Şirkete girildiği anda aile üyelerinin tamamı birer memur olarak görülmektedir. Bunun neticesinde ise ölçsüz ve adaletsiz verilecek ödüller diğer aile üyeleri üzerinde olumsuz bir etki yapacak ve çatışma ortamına temel hazırlayacaktır.

Eğitim almış ikinci kuşağın işletme içinde iş başı yapması ile birlikte birinci kuşağın “yapılması gereken işleri” yeteri kadar gerçekleştirmediğini görmeleri de aile şirketlerinde kuşak çatışmalarına neden olur. Bunlara örnek olarak, fazla nakdin yatırım olarak değerlendirilmemesi, pazarlama ve piyasa genişlemesinin yeterince gerçekleştirilmemiş olması, şirketin iletişim ve koordinasyon yapısında eksiklerin bulunması sayılabilir (Fındıkçı, 2014: 65). Aile içi kuşak çatışmasını önlemek için her iki kuşağında birbirini anlaması şarttır. Adil ve eşit yönetim ilkelerinin uygulanması, varisler arasında ayırım yapılmaması, şirket içinde meydana gelen çatışma ve anlaşmazlıkların karşılıklı istişare yöntemi ile görüşülerek çözüme bağlanması, hem üst kuşağın hem alt kuşağın karşılıklı birbirlerine destek olarak şirketi daha ileri boyuta götürmesi için ortaklaşa çaba harcanması gerekmektedir. Aksi takdirde bölünme kaçınılmaz son olacaktır.

2.2. Değişim ve Değişim Süreci

Değişim gerek canlı organizmalar, gerekse cansız organizmalar için kaçınılmaz olarak yaşanan ve işleyen bir süreçtir. Değişime ayak uyduramayan, değişimin dışında kalan tüm canlı metabolizmaları gibi şirketler ve işletmelerde yok olmaya mahkûmdur. İçeriden ve dışarıdan gelen etkenlere bağlı olarak gerçekleşen değişimler sürecinde aile işletmelerinin istikrarlarını korumaları başarı olarak addedilmektedir. Bütün şirketler

değişim sürecinde güçlüklerle karşılaşılır ancak aile şirketlerinde ortaya çıkan problemler diğer işletme türlerine göre farklılık göstermektedir. Mülkiyet ve yönetim boyutlarının sağladığı iktidar, yönetim hegemonyası ve stratejik karar verme aşamalarında sorunlar oluşturmaktadır. Dünyada var olan şirketlerin %80'ini aile şirketleri oluşturmasına rağmen, yaşam sürelerine bakıldığında 24 yıl olarak tespit edilmiş bir ömür çizgisi vardır ve her 10 aile şirketinden yalnızca 3 tanesi ikinci nesle devredilebilmektedir. Bu bakımdan kurucu hissedarların ve yönetimin, değişim sürecinde önemli olan uygulamaların, şirketin sürekliliğinin sağlanması konusunda nasıl bir etken olduğunu anlamaları gerekmektedir.

Aile şirketlerinin değişimi sırasında üzerinde önemle durmaları gereken 3 temel nokta bulunmaktadır (Beckhard ve Dyer, 1983: 59). Bunlar sırası ile mülkiyetin sürekliliği, üst yönetimin sürekliliği ve değişim, güç ve varlığın dağılımıdır. Ana hissedarın şirketin ikinci nesle devredilmesini arzu ettiği bazı durumlarda, ikinci neslin bu konuda hiç te beklenildiği oranda istekli davranmadığı görülmüştür. Devretme sürecinde, aile üyelerinin çok çelişkili davranışlar gösterdiği tespit edilmiştir. Mülkiyetin aile üyeleri arasında nasıl dağılacığı sürekli olarak sorgulanmaktadır. Bu konular aile içinde çatışmaya sebep olduğu gibi, dirençle de karşılaşılmıştır.

Öte yandan yönetimin tamamen profesyonellere bırakıldığı bazı aile şirketlerinde, aile üyeleri sadece kâğıt üzerinde varlığını devam ettirmektedir. Yönetimde söz sahibi olmak isteyen bazı aile üyeleri, ailenin diğer üyeleri ve işletme çalışanları tarafından dirençle karşılaşmaktadır. Bu durum, aile yönetimi ve aile üyesi olmayan profesyoneller arasında büyük çatışmalara sebebiyet vermektedir (Sorenson, 1999: 325). Birçok aile üyesi, devir sırasında kendi payını eşit olarak almak istemektedir. Kimi aile üyelerinin, yönetim kurulu üyesi olması veya yönetimde karar verme gücüne sahip olması, bu yetkiye sahip olmayan aile üyeleri arasında ciddi çatışmalara sebebiyet vermektedir. Bu açıdan mülkiyet planlaması aile şirketlerinin değişim sürecinde önemli bir unsurdur.

Şirkette ve aile içinde bazı önemli değişimlerin olması aile üyeleri arasındaki ilişkiyi derinden etkilemektedir. Birden ortaya çıkan farklı koşullar, tüm aile ve iş sistemini etkiler, varolan istikrar konumundan, belirsizlik durumuna sürükleniş başlar. Ani ortaya çıkan veya önem arzeden değişimlere bakacak olursak; liderin yönetimden çekilmesi, aile içinde söz sahibi olan kişi veya kişilerden birinin ani ölümü, yeni bir aile

üyesinin şirkete katılması, birleşme veya satış kararı alınması, şirketin ani büyümesi ya da kârda hızlı bir düşüş yaşanması bu değişimler arasında sayılabilir (Beckhard ve Dyer, 1983: 60).

Aile şirketi ve üyeleri, her ne kadar değişim için plan yapmış olsalar da, maalesef yukarıda yaşanan durumlar için hazırlıklı değildir. Değişim yeni iş yaşamı ile birlikte, üstlenilen roller ve ilişkileri de etkilemektedir. İkinci nesil, değişimin getirdiği güç kaybını hisseder ve liderlik konusunda ciddi sıkıntılarla yüzleşmek zorunda kalır. Böyle durumlarda aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında çözülmesi güç çatışmalar ve sürüncemeler ortaya çıkar.

Buraya kadar ifade edilenler ani, istenilmeyen durumların ortaya çıkması ile oluşan değişim süreçleridir. Bunların yanında aile şirketlerinde zamanın işlemesi ile ortaya çıkacak değişim süreçleri de vardır. Başlangıçta kurucu ortakların kardeşlerden oluştuğu bir aile şirketinde yaşlanma, vefat veya sağlık sorunları gibi nedenlerle yönetimden çekilen kardeşlerin yerini kuzen ve yeğenlerin alması, çekirdek aile olarak oluşturulan aile şirketlerinde büyüyen çocuklar ve evlilik süreçleri ile akraba olan birey sayısının artması, neslin çoğalması gibi nedenler ailenin kendi içinde evrim niteliğinde değişim sürecine gireceğinin kanıtıdır. Aile şirketinin sürekliliği açısından önemli olan bu değişim sürecinin tüm aile bireyleri tarafından kabullenilmesi ve mevcut değişimlerin aile şirketinin bütünlüğüne zarar vermemesi için gerekli önlemlerin alınmasıdır.

2.3. Aile Kültürü ve Şirket Kültürüne Yansıması

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir. Kültür aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir kuşaktan diğer kuşağa geçen tutum davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Berberoğlu, 1991: 39).

Kültür kavramı, insana ilişkin birçok bilimsel disiplinde farklı anlam ve işlevleri işlenerek kullanılmıştır. Kültürel yapılar insanın yaşam süresi ile sınırlı değildir. Birey belli bir kültürel ortamda doğar, ortamdaki etkilenir ve bu etkileşim sonucu kendi özgün yorumlarını geliştirir. Kültürün insanın yaşam süresi içindeki bu davranış süreçleri de zaman temelinde bir kültür ayrışmasını ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevre ile uyum ve kendi içinde bütünleşme süresince ortaya çıkan problemlere hakim olma gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen, geçerliliği ve sürekliliği belirli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de algılama, düşünme, hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve manevi olmayan yaşam düzeylerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen teorilerle, bu teorilerin fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı olarak tanımlanabilir (Tevrüz, 1996: 90).

Kültür kavramı bu boyutta değerlendirilirken aile şirketlerinde kültür kavramı daha farklı bir boyut taşımaktadır. Aile şirketleri kültürünü kavrayabilmek için şirketin, ailenin ve yönetim kurulunun kültürünü anlamak gerekir. İşletme kültürü dediğimizde işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf adet ve diğer insanlarla olan ilişkilerin tamamı şeklinde bir tanım ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1997: 121). Artık dünyada kabul edilmiş bir gerçektir ki dünyadaki şirketlerin başarısında önemli faktörlerin bir tanesi de, kurum kültürü ve değerleridir. Aile şirketlerinde kültür kavramı çok daha yüksek değer kazanır. Bunda aile üyeleri arasında kan bağıının olması çok büyük rol oynamaktadır. Bu da temelde duygusal bir bağa yol açmakta ve bu duygusal bağ aile şirketlerini diğer şirketlerden daha güçlü kılmaktadır. Aileye ait değerler, şirket değerleri ile birleştirilince sinerji ortaya çıkmakta ve aile şirketine büyük bir güç katmaktadır.

Aile şirketlerinde mevcut kültür şirkette karar almayı etkiler, ailenin değerleri de kararlarda etkili olur. Örnek vermek gerekirse insanlara şartsız güven değeri ile yetişmiş bir yöneticinin aldığı kararlar, bu değer etrafında şekillenecektir. Bu yöneticinin çalışma şekli ve uygulama sistemi, hep insanlara güven değerini yansıtır. Başka bir yönetici için bu durum tersi olabilir. İnsanlara daha önyargılı, güven anlayışının az olduğu bir değer ritüeli ile yetişmiş yöneticinin yönetim tarzı ve önderliği tamamen farklı olacaktır (Aranoff, 2000: 66).

Öte yandan gelişim süreci ile birlikte aile şirketinin büyümesi neticesinde profesyonel yöneticilerin şirkete katılımı ile aile kültürüne ait değerler, şirket kültürü değerlerinin yanında daha atıl kalacaktır. Aile üyelerinin şirket yönetiminden uzaklaşması, yöneticilerin daha baskın ve hakim olması, ilerleyen süreçlerde aile

üyelerinin de aile anayasasına bağlı kalarak kültürü ikinci plana itmeleri, aile kültürünün yerini şirket kültürünün almasına sebebiyet verecektir.

Değerler aile şirketleri için uzun dönemli stratejiler oluşturma açısından önem arz etmektedir. Değerler aile şirketlerinde daha çok stratejik planlamayı teşvik etmektedir. Geçmişle övünmek yerine gelecek adına neler yapılabilirin hesapları yapılır. Böylece şirket liderleri için değişim süreci daha da kolaylaşır. Geleneksel düşünce anlayışı yerine, işin yapılışı için farklı yollar denemenin şirkete zarar değil fayda sağlayacağı fikri öne çıkar. Gerek çalışanların, gerekse müşterilerin uzun dönemli bağlılıkları aile şirketlerini diğer şirketlerden farklı kılan özelliklerden bir tanesidir (Aranoff, 2006: 66). Kültür çalışanları motive etmenin yanı sıra, işe anlam katar, işin piyasada tanınır olmasını sağlar. Aynı zamanda kurumun stratejik planlarına destek verir. Kültür ve değer, nesiller boyunca işletmelerle aileleri bir arada tutar. İlişkilerdeki temel doğru ve yanlışları, öncelikleri belirlemede bir pusula misali yön verici özelliği vardır.

Kurum kültürünün oluşması aslında temelde yine aile kültürü ile ilişkilidir. Öncelikle kurucu patronun benimsediği değerler, daha sonra da çalışanlarla birlikte oluşturulan değerler birleşir ve kurum kültürü oluşturulmuş olur.

Bu süreçte hem aile kültürünün hem de şirket kültürünün karışımı olan kurum kültürünün oluşumunu etkileyen faktörleri iki grupta değerlendirebiliriz. İlk olarak dışsal faktörler dediğimiz misyonun belirlenmesi, amaçlarda görüş birliği, amaçlara ulaşmada yürütülecek yöntemler, değerlendirme kriterleri bu grupta sayılabilecek başlıca değişkenlerdir. Ortak dil, grubun sınırları konusunda bir görüş birliğinin oluşması, arkadaşlık, sevgi ve samimiyet kriterlerinde birlik, ödül, ceza, ideolojik görüş birlikleri de kurum kültürünün oluşmasını etkileyen içsel faktörler olarak sayılabilir (Ateş, 2003: 71). Doğru ve sistematik bir şekilde şirket içine nüfus ettirilen ve şirket kültürü ile uyum sağlayan bir aile kültürü şirkete zarar değil aksine çok büyük faydalar sağlayacaktır.

2.4. Varisler ve Varis Atama Süreci

Varis gelecekte patronun yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol alacak, şirketi geleceğe taşıyacak kişidir şeklinde bir tanım yapılabilir.

Varis ve varislerin doğru belirlenmesi şirketin gelecek nesillere aktarılması için büyük önem arz etmektedir. İstatistiklere bakılacak olursa aile şirketlerinin önemli bir kısmının ilk 10 yılda iflas ettiklerini, çok azının ikinci jenerasyona, bir o kadar azının da üçüncü jenerasyona geçebildiği görülmüştür. Bu noktada denilebilir ki aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük oranda atanan varisin başarısına bağlıdır. Bu sebeple aile konseyinin varis belirleme konusunda çok dikkatli olması şirketin ticaret hayatını sürdürmesi anlamında büyük önem arz etmektedir. Her ne kadar kurucu hissedarın büyük oğlunun varis olarak firmayı yöneteceği tahmin edilse de bazen aile meclisinde varislikle ilgili sorunlar çıkabilmektedir. Bu noktada kurucu hissedarın birden fazla çocuğunun bulunması, kız çocuğunun erkek çocuğundan yaşça büyük olması, büyük hissedarın oğlunun küçük ve şirket yönetimi konusunda yeterli bilgi ve birikime, deneyime sahip olmaması veya birden fazla aile üyesinin varis olarak aday olması varis atama noktasında büyük sıkıntılar doğuracaktır.

Bir diğer nokta ise varis belirleme stratejisi olarak nelerin kriter olacağıın belirlenmesidir. Örnek vermek gerekirse ticari işletme aileye ait olmak zorunda mıdır? Aile, şirket sahipliğini sürekli olarak elinde tutmak istiyor mu? Bu ve benzeri sorular için verilecek cevaplar şirket sahibinin nasıl bir varis istediğinin göstergesi olacaktır. Bu sürecin devamında sadece varisin belirlenmesi yeterli olmayacak, belirlenen varisin de yönetim sürecine hazırlanması ve gerekli yetkinliğe sahip olana dek desteğin verilmesi gerekecektir (Karpuzoğlu, 2001: 46).

Varis atama süreci demek aslında şirketin asıl kurucusu tarafından devredilmesi demektir. Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirket türlerine göre çok daha önemlidir. Aile şirketlerinin %70'i kurucu yönetimden çekildikten sonra ya da vefat etmesi durumunda satılır veya kapanır. Buradan da anlaşılması gereken şirketin devir sürecinin önemidir. Birçok aile devretme konusunu ihmal eder, bu konuda konuşmayı patrona saygısızlık olarak değerlendirir. Oysa aile işletmelerinin sürekliliği için liderlik gücünün planlı bir şekilde devredilmesi esas olmalıdır (Handler, 1992: 140). Devretme süreci bu anlamda 3 bileşene ayrılmaktadır (Ateş, 2003: 126). Bunlar; kurucunun şirketi devretme arzusu, bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterliliği, son olarak da bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için isteği şeklinde sıralanabilir.

Varis seçim sürecini incelediğimizde öncelikle mevcut durumun analizi karşımıza çıkmaktadır. Analiz aşamasında zaman ilk önemli unsur olacaktır. Kurucu varis seçim sürecini ne kadar erken planlamaya başlarsa doğru kişiyi bulmakta o kadar zamanı olur. Tabii bu her zaman istenildiği gibi olacak anlamına gelmemektedir. Örnek olarak işletme sahibinin ölümü, işletme sahibinin hastalığı, işletme sahibinin işletmeden ayrılmasını gerektirecek sağlık sorunlarının olması vb. sayılabilir. Bu açıdan başlangıçta da belirttiğimiz gibi varisin kim olacağı yönünde çalışmalara ne kadar erken başlanırsa şirketin geleceği için o kadar faydalı olacaktır.

Tüm bunların yanında fikir birliği yapılmış olsa da varisin gerekli yetkinliklere sahip olmaması veya gerekli yetkinlikleri elde etmesi için yeterli desteğin ve deneyim sürecinin olmaması varis atama sürecinde şirketin sonunu hazırlar. Bu noktada yani varisin belirlenmesi ile birlikte varisin gelecekte yönetimi devralacağı sürece hazırlanması gerekmektedir. Varisin sahip olduğu özellikler ile işin gerektirdiği özellikler arasında varis aleyhine bir farkın olması, eğitim ihtiyacını ortaya çıkarır. Bu noktada varisin alacağı eğitim konusunda nasıl bir süreç izleneceği ve hangi eğitimleri alması gerektiği konusunun danışmanlarca belirlenmesi varisin gelecek açısından daha başarılı olmasında fayda sağlayacaktır. Örnek vermek gerekirse iletişim, motivasyon, liderlik, çatışma yönetimi, algılama gibi konulara önem verilmesi gelecekte yönetim stratejilerini belirleme açısından varise fayda sağlayacaktır. Yine varisin başarı sağlaması ve şirket idaresine adapte olmasında bir diğer önemli husus olarak varis – işletme uyumunun sağlanması ve işletme içi eğitim süreci kabul edilebilir. Bu süreç aslında iş başı eğitim şeklinde değerlendirilecek olursa iki aşamada ele alınabilir. Bu sürece işletme dışı işbaşı eğitim programı da eklenebilir. İşletme içi eğitim programında varisin işletmedeki yönetsel anlamda her aşamada çalışması, görev alması gelecekte varisin şirketin başına geçmesi durumunda sıkıntı yaşamamasının önüne geçecektir. İşletme dışı eğitimde varisin diğer dış firmalarda çalışıp görev alarak piyasa ve rakip firmalar hakkında bilgilerinin gelişmesi, şartların ve koşulların değişmesi, krizlerin yaşanması durumunda nasıl bir strateji izleneceği konusunda deneyimlerinden faydalanarak alacağı kararlarda çok daha başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır (Karpuzoğlu, 2001: 56). Doğru seçim yapılmış, doğru eğitim ve teknik alt yapıya sahip bir varisin atanması aile şirketinin ömrünü bir sonraki kuşağa taşıyacak en önemli unsur olacaktır.

2.5. Aile İçi Rekabet ve Şirkete Zararları

Aile içi rekabet, aile içi çatışma ve savaşlar gerçek savaştan farklıdır. Burada en büyük fark aile savaşlarında duyguların ön planda olmasıdır. Duyguların olmadığı yerde daha çok politik ve ekonomik uyumsuzluklar söz konusudur. Aile içi çatışma konuşmaları genellikle kişilerin kendi meseleleri üzerinden yürür ve onların bağımsızlığını azaltır.

Bir ortamın oluşması için öncelikle onun nedenlerinin gerçekleşmesi gerekir. Rekabet ortamı aile için değerlendirilecek olursa ilk olarak akla rekabetin aile içinde neden olduğu sorusu gelecektir. İlk oluşum sürecinde aile şirketinde bireylerin en güvenilir kişiler olarak aile üyelerini, kardeşlerini, kuzenlerini görmesinden hareketle bu şirketi oluşturma isteği ortaya çıkacaktır. Ancak şirketin ikinci kuşağa geçmesi veya çocukların şirkete katılması ile koşullar çok farklı boyutlara gelecektir. İster istemez “benim çocuğum” psikolojisi oluşacak bunun devamında da şirket içinde tatsız bir rekabet başlayacaktır. Üst yönetimde yer alan baba, anne, amcalar arasında ikinci kuşağın işin içine katılması ile kurulduğu dönemdeki kardeşane duygular yerini varis seçimi, şirketin devamında kimin başta olacağı şeklinde rekabet içeren sorular almaktadır. Rekabet üst kademede böylelikle yeni neslin işe girmesi ile hızla artacak ve kardeşler arasında bir anda çekişme ortamı doğacaktır. Daha öncesinde şirket çıkarlarının üst düzeyde olduğu hedefler yerini benim çocuğum şirketin başına geçmeli bunun için ben ne yapmalıyım sorusunun cevabını bulmak ve bu soru için çalışmak amacıyla mücadele içine giren insanlar topluluğu var olacaktır.

Öte yandan durum ikinci nesil için çok daha rekabetçi, çok daha yarışmacı bir hava içinde geçecektir. Gerek anne ve babanın şirket yönetiminde yer alması, bunun neticesinde çocuğun konuşma ve beklentilerden etkilenerek kendini bir yarış içinde hissetmesi doğal olarak kuzenlerin ve diğer kardeşlerin birbirleri ile normal ilişkiler geliştirmesine engel teşkil edecektir. Sürekli baskı altında olan ve kendini yarış içinde hisseden bir bireyin ilişkilerinde başarılı olması çok da beklenemez (Gordon ve Nicholson, 2009: 29).

Bu süreç sadece aile üyelerinin fikri paylaşımları ile oluşmamaktadır. Burada yapılan fiili davranışlar da bu rekabet ortamını daha da tetikleyecektir. Örnek vermek gerekirse yönetim kademelerinde dağıtım yapılırken kimi aile üyelerinin kayırılması, daha stratejik görevler verilmesi, adaletsiz ödül dağıtım sistemi, aile içindeki rekabeti

daha da tetikleyecek bu süreç devamında kaçınılmaz son olarak karşımıza çatışmayı çıkaracaktır.

Rekabet diğer şirketlerde şirketin ileri gitmesini sağlarken aile şirketlerinde olumsuz sonuçlar doğurması açısından çok farklı boyutlara sahiptir. Varisin kim olacağı tartışması ve kuzenler arasında ayrımcılık olması şirket içinde kaos, çatışma ve tartışmalara bu da ilerleyen dönemlerde şirkette bölünmelere sebep olacaktır. Bununla ilgili gerek ülkemizde gerekse dünyada birçok örneği mevcuttur. Bu açıdan rekabetin aile şirketleri için olumlu bir unsur olmadığını kabul etmek yanlış olmayacaktır.

Üçüncü Bölüm

Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz iş dünyasında tartışılan konulardan birinin başında yatırım mı, yönetim stratejisi mi, yoksa insan kaynaklarının mı bir şirketi zirveye taşıyan temel unsur olduğu konusu gelmektedir. Elinizde çok büyük sermayelerin bulunması veya faaliyet gösterdiğiniz sektördeki en iyi araç parkuruna sahip olmanız sizi ve şirketinizi büyük yapan unsurlar arasında sayılmıyor denilebilir. Bunun yerine şirketin büyüme hızı, sektör içinde söz sahibi olması, kriz dönemlerinde uygulanan strateji ve yöntemler sonucunda şirketin nereye geldiği, faaliyet gösterdiği sektörde başarının temel unsurları olarak görülmekte. Ve bu da tabii ki artık bilgiye dayalı bir organizasyonun varlığı, yani doğru bir insan kaynakları stratejisi ile olmaktadır.

Merhum Vehbi KOÇ'a bir röportaj sırasında işlerin büyümesi ve sektörün genişlemesi ile yeni insan kaynakları gücüne, yeni çalışanlara ihtiyaç olduğunda ve kendisine nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği sorusu yönelttiğinde "Bu işi yapan en iyi kişiler kimlerse onları çağırın, ücret konusunda da hiç pazarlık etmeyin ne istiyorlarsa verin" şeklinde bir cevap vermiştir. Bu aslında bilginin, insan kaynaklarının şirket yönetiminde ne kadar etkin bir unsur olduğunun en güzel cevabıdır. Günümüz yöneticileri, lider olabilmek adına şirketlerdeki çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesine, organizasyonel öğrenmenin ve sürekli gelişmenin, yenilik yapmanın desteklenmesi üzerine odaklanmaktadır (Yılmaz, 2012: 9).

Kabul etmek gerekir ki önünde durulamayan tek gerçeklik değişimdir. Günümüz şirketleri bu değişime ayak uydurmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için değişmek ve kendilerini yenilemek zorundadır. Bu açıdan işletmeler nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Değişim sürecinden başarı ile çıkmak isteyen şirketler elindeki insan kaynağının niteliklerini arttırırken, aynı zamanda işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli elemanları bünyesine katmaya çalışmaktadır. Ayrıca şirketlerin elindeki nitelikli elemanları kaybetmemek içinde ekstra bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Klasik yönetim yaklaşımı ile işletmelerde ortaya çıkan personel yönetimi, bilimsel ve teknolojinin etkisiyle oluşan çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla birlikte değişime uğrayarak, yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, eski düşünce tarzından farklı olarak personel yönetiminin üstlendiği tüm görevleri yapmakla birlikte, bunların yanında insanı bir kaynak olarak, hatta şirket için

en önemli kaynak olarak gören bir düşünce felsefesine sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi muhtemel işgören havuzlarının oluşturulmasından işletmeden ayrılan ya da emekli olan çalışanlarını da kapsayan geniş bir çalışma alanına haizdir. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca çalışanlarla ilgili tutulması gerekli kayıtları tutan değil, aksine insanın bütün ihtiyaçlarını göz önüne alan, onu tüm yönleri ile genel anlamda tatmin etmeye çalışan bir yönetim anlayışıdır.

Şirket yöneticileri şirket amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini de göz önünde bulundurmak zorundadır. Çalışanların ihtiyaçları içinde bulunduğu şartlara göre değişiklik arzedebilir (Tunçer, 2012: 203). Ancak unutmamak gerekir ki çalışanların bir şirketten en büyük beklentilerinden bir tanesi de kariyer imkânlarıdır. Personel yönetim anlayışından, insan kaynakları yönetim anlayışına geçiş sürecinde kariyer imkânları ve kariyer yönetiminin de değişmesi gerekmektedir. Artık günümüz şirketleri kendi kariyer planlarını kendileri yapmakta ve çalışanların kişisel kariyer planlarını gerçekleştirmelerine destek olmaktadır. Başarılı şirketler insan merkezlidir ve çalışanlarını motive edecek çeşitli enstrümanlar kullanmaktadırlar. Bu açıdan çalışanların her birinin önceliğinin farklı ve değişken olduğu dikkate alınarak hareket edilmelidir. Çalışanlarını yeteri kadar tatmin etmeyen işletmeler insan kaynaklarını etkin ve verimli yönetemezler. Çalışanların nitelik, yetenek ve yeterlilikleri şirketin etkin ve verimli yönetilmesinde gerekli olmakta birlikte, bir şirketin başarılı olması için yeterli değildir. Onların performansını arttıracak motivasyon araçlarının devreye sokulması gerekmektedir. Bu açıdan kariyer yönetimi etkili bir araç olarak kullanılabilir.

Personel bulma sürecinde şirketin insan kaynakları departmanı ana unsurunu “doğru işe doğru personel seçme” stratejisi üzerine oluşturmaktadır. Bu kapsamda belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda, yeterli bilgi, deneyim, gerekli donanıma sahip olmak ve şirketi başarıya ulaştıracak personel ile çalışmak büyük önem taşımaktadır. Bir şirketin insan kaynaklarını etkin olarak kullanması ve yönlendirmesi personel seçim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. İşletme personelinin niteliğinin geliştirilmesi işletmenin güçlü rekabet ortamında, etkili, başarılı ve rakipleri arasında ayrıcalıklı bir konuma sahip olması adına atılacak en büyük adımdır (Erdoğan, 2013: 1).

Aile üyeleri organizasyon içinde kendileri için belirlenen görevlerin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmazlar ise diğer çalışanlarla beraber gelişim planına dahil olmalıdır. Şirket ortağı olma ile profesyonel yönetici olmak arasındaki ince ayrımın iyi yapılması gerekmektedir (Aytekin, 2012: 2). Buna paralel olarak aile meclisinde, aile üyelerinin performansını ölçecek şeffaf, reel, güncel bir değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Belirli dönemlerde örneğin altı aylık, yıllık olarak değerlendirmeler yapılmalıdır. Sonuçlara göre aile üyelerinin organizasyon içindeki konumları yeniden değerlendirilerek rotasyon ve revizyon yöntemleri ile kurumsal yapı korunmalı, böylelikle insan kaynaklarına verilen önem tüm çalışanlara yansıtılmalıdır.

1. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada şirketlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgüt bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar tüm çalışanları kapsayan, aynı zamanda örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsar (Öğüt vd., 2004: 278).

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda çalışma hayatında geniş bir yer kaplayan ve üzerinde önemle durulan bir yönetim anlayışı olmuştur. Tarihsel açıdan bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmıştır. 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başında organizasyonlarda davranış disiplininin gelişimine kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı şirketin en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılırken, insan yönetimi konusunda yeni yaklaşımların geliştirilmesine çaba harcanmıştır (Bohlander ve Sherman, 1992: 9). Bugün bakıldığında modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan insan kaynakları yönetim anlayışı, işletmelerde çalışanların ihtiyaçları, eğitim ve kendilerini geliştirmeleri gibi konulara adapte olmuş insan odaklı bir strateji anlayışıdır. Özellikle 19. ve 20. yy'ın önemli bir kısmında şirketlerde sermaye birikimi, teknik alt yapı ve üretim olanaklarının geliştirilmesi gibi konular ön planda iken, 21.yy'a yaklaşırken insan kaynağı giderek bu unsurların önüne geçmiş ve daha önemli bir süreç, şirket açısından daha önem verilen bir üretim faktörü statüsünü almıştır.

Geçmiş dönemlerde personel yönetimi çalışanların işe alınması, maaşlarının ödenmesi, mesai ve çalışma saatlerinin planlanması, işten çıkarılmaları gibi durumları koordine etmekte ve şirket açısından çok da önemli olmayan bir birim özelliği taşımakta idi. Yani personelin ücreti, yan ödeme çizelgeleri, sigorta kayıtları, izinleri, raporlu olduğu günlerin takibi şeklide kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişime ayak uydurmada yetersiz kalmıştır (Yüksel, 1997: 9). Tüm bunların yanında artık günümüz dünyasında hızla gelişen bir bilişim sektörü vardır. Bu sadece insanların sosyal hayatını değil aynı zamanda iş yaşamını da giderek daha fazla etkilemektedir. Çokuluslu şirketlerin ve aile şirketlerinin dünya ölçeğinde rekabet ortamının artması ve bu rekabet ortamında işletmelerin bilgi ve insan kaynağına gerekli yatırımı yaparak ayakta kalabileceklerini düşünmeleri ve anlamaları, işgücü piyasası ve iş dünyasında yapısal bir değişime neden olmuştur. Bu da devamında insan kaynakları açısından yeni politikaları getirmiştir. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişimlere bağlı olarak mevcut veri ve donelerin yetersiz kalması yöneticilerin personel sirkülasyonunu durduramaması devamında ise gelen kar kayıpları ve ekstra masraflar yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavram modern personel yönetimi anlamına gelen “insan kaynakları yönetimi” kavramından başkası değildir (Baysal, 1993: 64).

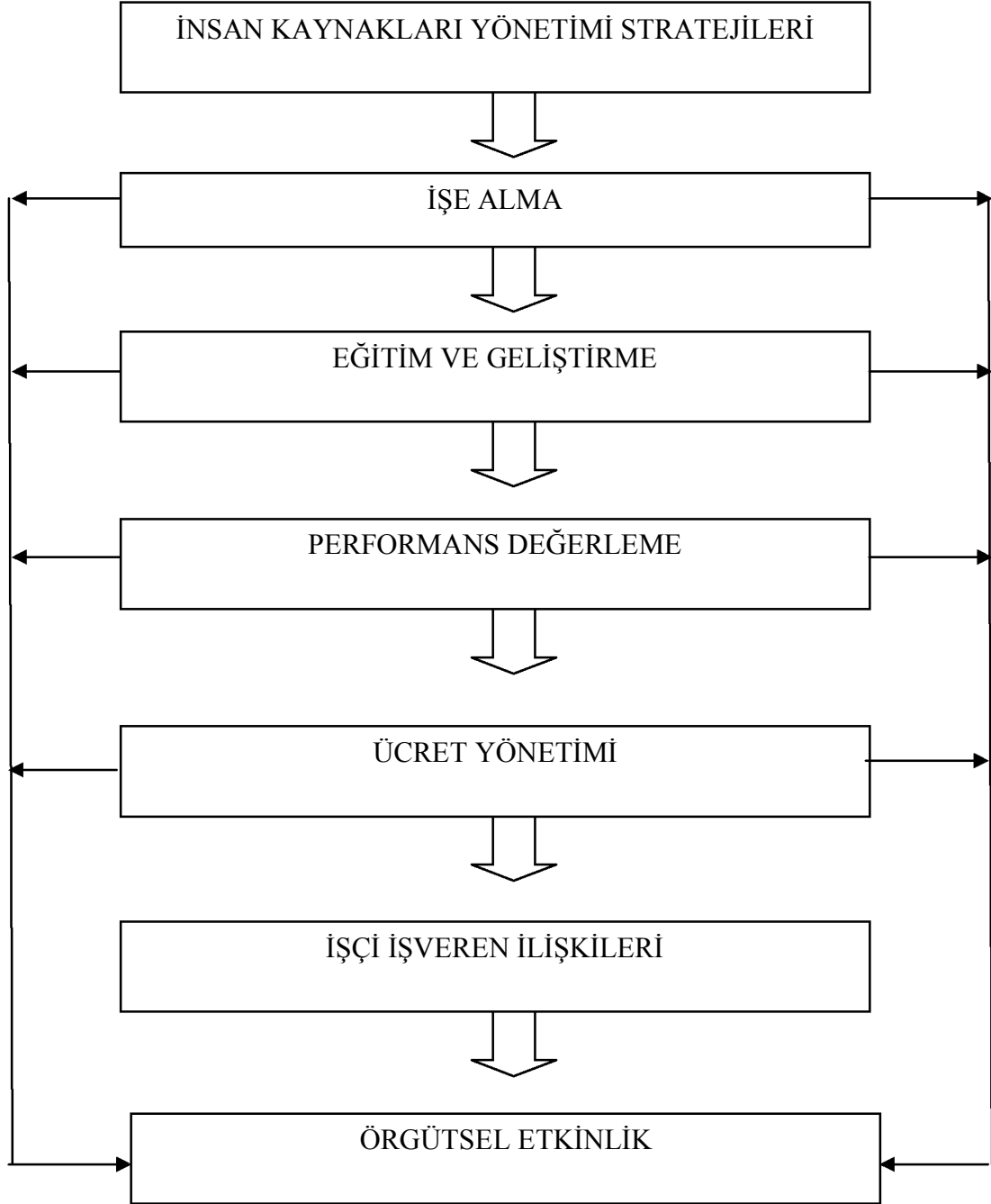
İnsan unsuru üretim süreçlerinde işin devamı için çalışan personel olarak görülürken, teknolojinin gelişmesi ile birlikte günümüzde daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir başka ifade ile farklılık oluşturacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur. İşletmenin diğer üretim faktörleri ne kadar etkin kullanılırsa kullanılsın işletmelerin hiçbir zaman aynı üretim, karlılık ve verimlilik düzeyine ulaşamadıkları görülmüş, yapılan araştırmalar neticesinde bu farklılığın sebebinin insan faktörü olduğu anlaşılmıştır. Unutmamak gerekir ki makine ve teknoloji insan tarafından üretilen ürünlerdir ve verimli olarak kullanılmaları insanlara bağlıdır. Şirketlerde verimlilik programlarının başarısı insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkün olabilmektedir. Günümüzde artık insan kaynağının şirketin en önemli kaynağı olduğu düşüncesi, düşünce olmaktan çıkmış, bir gerçeklik olduğu kanıtlanmıştır. Artık insanlar işletmelerin yegâne kaynağı, dinamik unsuru konumundadır. Şirketlerin verimli çalışabilmesi, şirketleri meydana getiren

çalışanların yönetimsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Bozkurt, 1996: 36).

İnsan kaynakları yöneticisinin görevleri arasında hem çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkileri düzenlemek, hem de dış dünyadaki şirketlerle ilgilenmek bulunmaktadır. Kabul etmek gerekir ki hiç şüphesiz, insan kaynakları yönetimi, örgütün insan yönüyle ilişkili problemleri ve endişeleri üzerine çalışmaya, diğer birimlere kıyasla çok daha fazla zaman harcar. Bu sebeple, birçok insan kaynakları yöneticisinin sadece işletmenin insani yönüyle doğrudan ilişkili konularla alakadar oldukları düşünülür. Bu bakışın tersine insan kaynakları yönetimi, örgütün verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin şirkete birçok faydası ve bunu gerçekleştirmenin de kendine has birçok yolu ve yöntemi vardır (Byar ve Rue, 1991: 17).

İnsan kaynakları yönetimi süreci ile normal bir çalışma gününde üretimi yükseltmek suretiyle, gereksiz fazla mesai harcamaları azaltılır. Çalışılmayan zaman için harcanan parayı azaltmak için planlanan kurum programları uygulanır ve çalışanların devamsızlık yapmamaları sağlanır. Sağlam iş planları sayesinde işçiler tarafından israf edilen zaman minimum düzeye indirilir. İş tatminini yükselten, sağlam insan ilişkileri ve iş atmosferi oluşturmak suretiyle işçi devri ve masraflar en düşük düzeye indirilir. Zaman kayıplarını azaltmak, tıbbi ve işçi tazminat masraflarını düşük tutmak için, etkili sağlık ve güvenlik programları tesis ederek izlemek insan kaynakları yönetimi süreci ile mümkündür. Ayrıca yine insan kaynakları yönetimi sistemi ile bütün çalışanları özel olarak eğitmek ve geliştirmek mümkündür. Bu yöntem ile onların şirkete olan faydalarını geliştirerek mümkün olan en düşük masraf ile en yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üreterek satmak daha iyi şekilde yapılabilir. Kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumları ve kötü çalışma alışkanlıklarını en aza indirmek suretiyle üretim maliyetleri azaltılabilir. Gittikçe çalışanlardan daha fazla istifade etmek ve fazla çalışandan kaçınmak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insan gücü, insan kaynağı, bu yönetim anlayışı ile kiralanabilir. Çalışanlar için motive edici bir ortam oluşturulmasında önemli faktörler olan, rekabete dayalı ücret sistemi ve faydalı programları sürekli hale getirmek insan kaynakları yönetim süreci ile mümkündür. Bu duruma paralel bir şekilde insan kaynakları yöneticisi şirket içerisinde kendi alanında uzmanlaşmış çalışanları maliyetleri azaltmak,

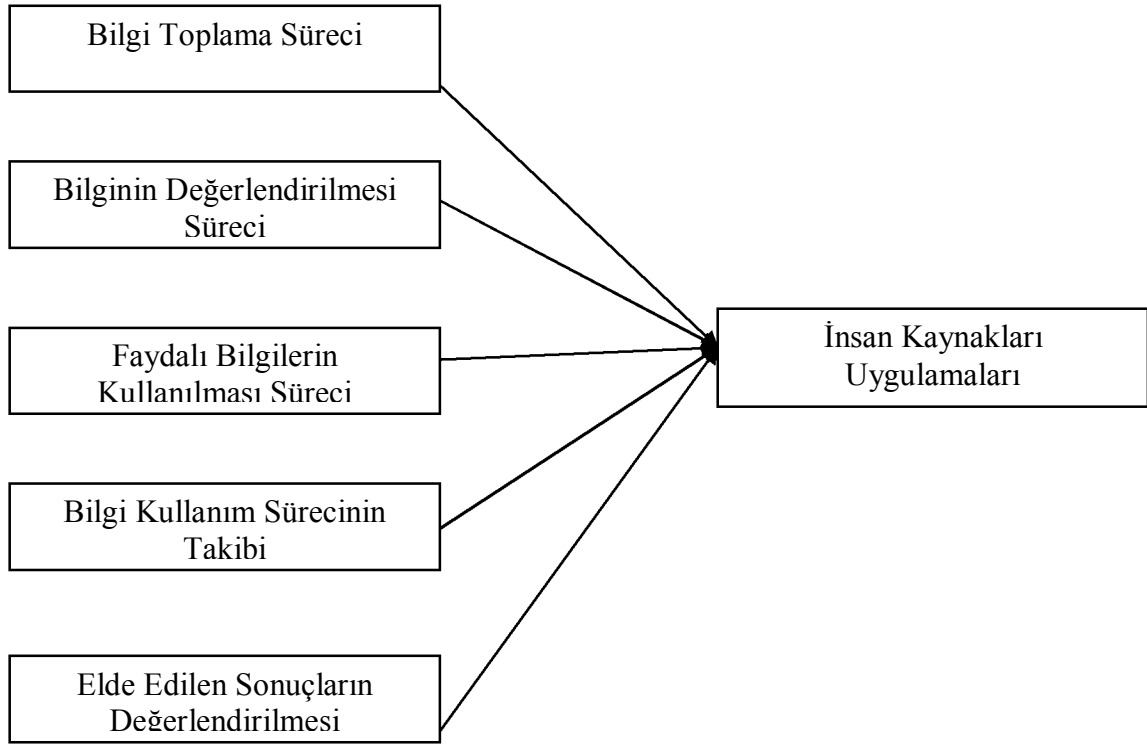
fiyatları indirmek ve üretimi arttırmak gibi konularda fikirler öne sürmeleri yönünde teşvik eder ve onları bu girişimler için cesaretlendirir (Tuncer, 2012: 209).



Şekil 1. Uluslar arası Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Kaynak: (Erdoğan, 2013: 7)

İnsan kaynakları yönetimi stratejileri, işe alma sürecinin yanı sıra eğitim-geliştirme değerlendirme, ücretlendirme ve işçi işveren ilişkileri olarak temelde beş unsurdan meydana gelmektedir. İnsan kaynakları yönetim sürecine yukarıdaki tabloda yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, en iyi sonuca gitmek için hedefini planlarken toplumun işletmeden beklentilerini ahlaki ölçüler içerisinde yanıtlamayı, kurumsal etkinliği arttırmayı, organizasyonun gereksinimlerini ve çalışanların kişisel hedeflerini göz önüne almak zorundadır (Sabuncuoğlu, 1988: 13). İnsan kaynağı doğrultusunda alınan kararların, belirlenmiş olan hedeflere yakınlığı ne kadar büyük ve etkinse, insan kaynağı yönetiminin işletmeye katkısı oldukça büyük ve etkin olacak ve işletme içerisinde çalışanların katkısı ise buna paralel olarak artacaktır.



Şekil 2. Bilgiye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Kaynak: (Yılmaz, 2012: 15)

Bugün kabul edilmesi gereken unsurların en başında bilgi ve bilgi teknolojileri gelmektedir. Artık insan kaynakları yönetimi süreci kendini sürekli olarak bilgi ile besleyen, gelen yeni bilgilerle, yeni yönetim stratejileri geliştiren bir süreç haline almıştır. Elde edilen bu bilgiler neticesinde şirketler stratejileri hem insan kaynakları

açısından hem de şirketlerin yatırım ve pozisyon belirlemeleri açısından değerlendirilmektedirler.

Dünya ölçeğinde yaşanan küresel krizlerin sayı ve sıklığı, işletmelerin bu krizlerden en az zararlı çıkmalarını sağlamak için yeni ve daha güçlü politikalar üretmeye zorlamıştır. İşletme politikalarının etkinleşmesi ise, insan kaynakları politikalarını etkilemiş, devamında insan kaynakları yönetiminin, işletme yönetimi içerisinde daha etkin ve güçlü bir konum elde etmesini sağlamıştır.

Aile şirketleri için de insan kaynakları şirketin işleyişinde en önemli unsurlardan birisidir. Aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamaları şirketlerde verimliliğin artması, yüksek performansa ulaşılması ve sürekli büyümenin sağlanmasında en önemli destek unsur olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar insanlar ile varlığını sürdüren yapılardır. İnsan faktörünü dikkate almaksızın etkin olarak işletilmeleri söz konusu olamaz. Bu nedenle insan kaynaklarına yeterince önem vermeyen aile şirketlerinin sürekliliğinin sağlanması ve başarılı olması mümkün gözükmemektedir (Aytekin, 2012: 1). Özellikle son yıllarda aile şirketlerinde insan kaynakları konusunda pek çok çalışma yapılmaktadır. Kimi şirketler dışarıdan uzman getirerek şirketini güçlendirme yoluna giderken, kimi aile şirketleri de personelini yoğun eğitim programlarına tabi tutarak değişen küreselleşme sürecinde piyasadaki yerini koruma gayreti içine girmiştir.

Ancak son dönemde gerçek anlamda gelişimin gerekliliğini anlayan aile şirketleri organizasyonlarındaki önemini ortaya çıkarmak ve bu uygulamaların sürekliliğini sağlamak amacıyla “insan kaynakları birimi” kurmaktadır.

Aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamaları diğer şirket türlerine kıyasla daha fazla önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının doğru değerlendirilmesi ve en önemlisi doğru işe doğru personel uygulamalarına aile üyelerinin de dahil edilmesi ve buna uygun değerlendirmelerin yapılması çalışanların memnuniyetinin artırılması için şart koşul niteliğindedir.

Sonuç olarak, küreselleşme sürecinin getirdiği yenilik ve etkilerle aile şirketleri için de insan kaynakları yönetimi büyük değişimler göstermiştir. Son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, nüfus, iş gücü, istihdam ve çalışma yaşamında oluşan değişimlere paralel olarak meydana gelen yenilik hareketleri insan kaynakları yönetim anlayışına da yansımıştır. Bu değişimlere doğru tepkileri veren aile şirketleri de çalışanlarına yönelik gerekli çalışmaları yaparak çağı yakalamışlardır. (Işık, 2009: 159).

2- Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Evreleri

Son elli yıl tüm alanlarda olduğu gibi değişimin yoğun olarak yaşandığı bir zaman dilimi olmuştur. Bu değişim mikro ve makro sonuçlar doğurmuş, sonunda toplumsal yaşamı farklılaştırmıştır. Kuşkusuz bu değişim sürecinde insan unsuru çok değişik boyutları ile etkilenmektedir. Bu etkileşim temel olarak insan unsuru üzerine odaklanan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi disiplinlerini de hareketli ve değişken bir yapı içerisine koymuştur.

Tarihi bir süreç başlangıcı yapmadan önce belirtmek gerekir ki insan kaynakları yönetimi ilk olarak personel yönetimi şeklinde karşımıza çıkmıştır. Sanayi Devriminin başlaması ile makineleşmeye geçilmesi ve devamında gelen yenilikler değişimlere neden olmuş, bu değişimler bazı gereksinimler neticesinde personel yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Sosyal refah ve sendikal hareketin 1800'lü yılların son dönemlerinde önem kazanması, çalışanların çalışma koşullarında çektiği sıkıntılara dikkat çekilmesine etkili olmuştur. Bu noktadan hareketle, refah sekreterliği ortaya çıkmış, çalışanlara dinlenme, eğitim, kültürel, mali, barınma ve tıbbi konularda sorumluluk üstlenen bir yapı haline gelerek, devamında refah sekreterliği personel yönetimi anlayışının doğuşuna zemin hazırlamıştır (Erdoğan, 2013: 8).

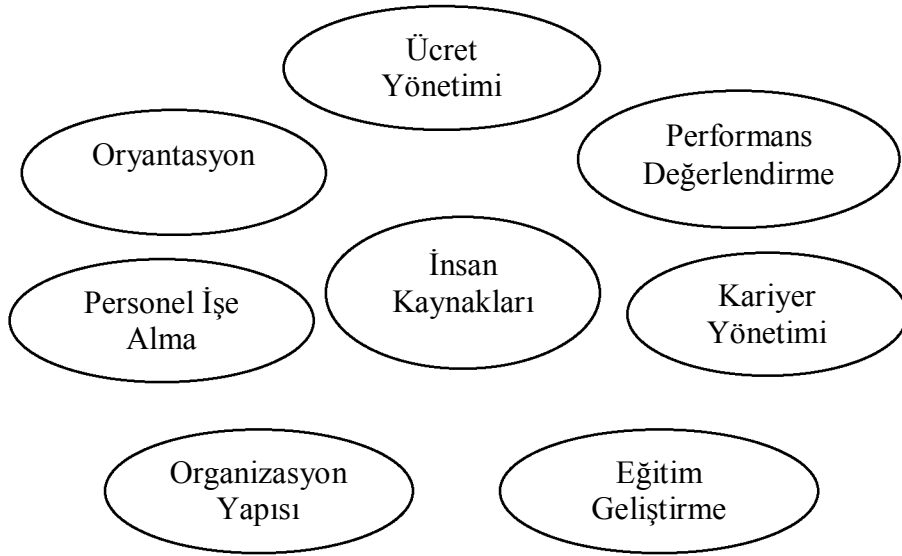
İnsan kaynakları kavramı ilk olarak karşımıza 1817 yılında ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılarak çıkmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütün şeklinde ele alınması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle gerçekleşmiştir (Aykaç, 1999: 18). Personel yönetimi, Sanayi Devrimi ile birlikte üretimin elle yapılmasından çıkarak makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların bir neticesi olarak doğmuştur. Bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermesi ile başlayan “refah sekterliği”, personel yönetimi anlayışının başlangıcı olarak kabul edilir. Ancak personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı kadar bir uzmanlık alanı olarak kabul görmemiştir (Benligiray, 2007: 4). 20.yy'ın ikinci yarısında yeni teknolojiler, artan rekabet koşulları ve diğer çevresel unsurlar sayesinde çalışanlar üretim ve hizmet sürecinin temel belirleyicisi, yönlendiricisi ve koordine eden bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Beyaz yaka olarak adlandırdığımız üst yönetim insan kaynakları yönetimini maliyet azaltıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı, firma değerini arttırıcı unsur olarak değerlendirmeye başlamıştır. Stratejik kararların alınması insan kaynaklarını ön plana çıkarmıştır

(Yüksel, 1997: 22). 1960'lı yıllarda ABD ve 1970'li yıllarda Avrupa'nın gelişmiş ülkeleri insana önem verilmesinin gerekli olduğunu anlayarak, insana bakış açısını yeniden gözden geçirme ihtiyacı duymuştur. Bu noktada artık sadece iş, çalışma psikolojisi, eğitim ve endüstriyel ilişkiler açısından insana bakışın yeterli olmadığı, insana ilişkin olgu ve olayların bir bütün halinde ele alınması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca gelişen teknoloji, artan rekabet ortamı ve diğer çevresel unsurlar şirketlerin nitelikli ve kalifiye personel talebini artırmıştır. Bu açıdan insan kaynağının niteliği, işletmelerin başarılarını belirleyen temel unsurlardan bir tanesi haline gelmiştir (Benligiray, 2007: 6).

1980'li yıllara gelindiğinde personel yönetimi kavramı yerine, yavaş yavaş bireylerin yeteneklerini, bilgisini, kendini kanıtama imkanı ve ihtiyaçlarını karşılama ve geliştirme esaslarına dayanan insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Güler, 2006: 18). Günümüz dünyasında şirket kültürü alanında meydana gelen gelişmeler, tam rekabet ortamı, yenilikçilik, teknolojik yenilikler, küreselleşme, klasik anlamda personel yönetiminin yeni bir bakış açısı ile ele alınmasını, içeriğinin önemli ölçüde değiştirilmesini ve bu yeniliklere uyum sağlama sürecini zorunlu hale getirmiştir. Tüm bu nedenlerin ışığında ortaya çıkan yeni yaklaşım işletmede çalışan bütün insan unsurlarına bütüncül bir açıdan bakılmasını gerekli kılmıştır (Aykaç, 1999: 20).

Temelde bakıldığında aslında insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi tamamen zıt kavramlar olmayıp aralarında yadsınamayacak büyüklükte önemli benzerlikler olmakla birlikte, insan kaynakları yönetimi kıyasla, daha kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Son dönemde özellikle ekonomi, istihdam, sendikal haklar, çalışanların örgütlenmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişimler, toplu pazarlık görüşmeleri gibi iş ve çalışma alanlarında meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda şirketlerde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan personel yönetimi kavramının yerini yavaş yavaş insan kaynakları yönetimi almaya başlamıştır. Bu yeni anlayış, personel yönetimine dönük çağdaş bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu anlayış insan ögesini işletmenin merkezine koyarak onu ön plana çıkarır. İnsana ilişkin konuları, insanın sosyal bir varlık olma özelliğini dikkate alarak çok yönlü bir bütünlük içinde ve sistematik olarak ele alır. Ayrıca şirket ortamı ve çevresi kavramlarını da kullanır (Mercin, 2005: 130).

İnsan kaynakları yönetimi daha çok planlarını geleceğe dönük olarak yapar, yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar bularak şirketin bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilmesine hizmet eder. Aynı zamanda icraatçı bir yönü vardır. Yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içerir. Bu anlayış, bugüne kadar personel yönetiminde görülen tepkisel sorun çözme davranışı yerine, önceden ileriye görerek sorunların oluşmasına meydan vermeyen öngörülü davranışın geliştirilmesini esas almaktadır (Yüksel, 1997: 30).



Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi

Kaynak: <http://www.camelyaf.com.tr/hakkimizda> Erişim Tarihi:26/10/2015

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun bir dönemde ve çeşitli süreçlerin tamamlanmasından sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp genel anlamda personelin ücreti, sigorta kesenekleri, yan ödemeleri, muhasebe işlemleri, izinler, devam çizelgeleri gibi konuları kapsamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin konusu olan, işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi faaliyetlerle ilgili uygulama ve stratejiler geliştirirken, ayrıca insan kaynağına ilişkin politikalar, plan ve projeler, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş prospektüslü konuları da

kapsamaktadır. Personel yönetimi ilk zamanlarda sadece belgeleme ve dosyalama gibi işlemler üzerinde yoğunlaşırken, endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde çalışanlarına ve onların kazandıkları sosyal haklarına yönelik kayıtları tutan bir bölüm olarak kendini göstermeye başlamıştır (Dolgun, 2007: 2).

Tablo 4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	
Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık Hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak Anlayışı
Statik Bir Yapı	Dinamik Bir Yapı
İnsan Maliyet Unsuru	İnsan Önemli Bir Girdi
Kalıplar, Normlar	Misyon ve Değerler
Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte Çalışan İnsan	İşi Yönlendiren İnsan
İç Planlama	Stratejik Planlama

Kaynak: <http://www.slideshare.net/ceydacakir/stratejik-insan-kaynaklar-yonetimi> Erişim Tarihi: 18/10/2015

Bu değişim ve gelişimin sonucunda doğal olarak yeni gelişmelere ayak uydurulması ile birlikte insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, konu itibariyle personel yönetimine nazaran oldukça geniş, çeşitli ve kapsamlıdır. İnsan kaynakları yönetim süreci, eğitim değerlendirme, işçi tazminatları, çalışanların ilişkileri, sağlık ve güvenlik ile diğer alanları da kapsar. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için, bu sürecin geliştirilmesi için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusuyla ilgilenir. Oysa personel yönetiminin bu şekilde beklenti ve hedefleri yoktur. Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ilave olarak neler yapılabileceği ve yapılması gerektiğini ortaya koyarak personel yönetimi sürecinden tamamen ayrılır.

Genel anlamda göz atacak olursak insan kaynakları yönetiminin kapsadığı konuları şu şekilde sıralayabiliriz:

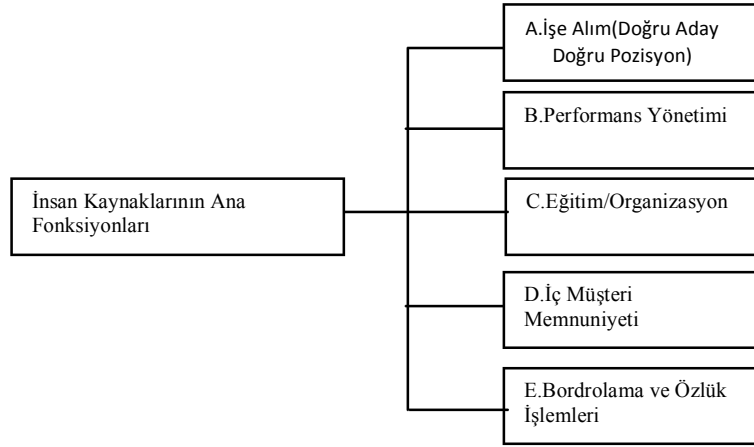
- Adayların seçimi ve istihdamı,
- Yeni adayları istihdam etme,
- Maaş ve ücret yönetimi,
- Eğitim ve geliştirme,
- Çalışan ihtiyacını planlama,
- Performans değerlendirme,
- Çalışanların koordinasyonu,
- İş analizi yönetimi,
- Yeni çalışanların oryantasyonu ve eğitimi,
- Çalışanların motivasyonu,
- Kurumsal bilgi akışı, insan ilişkileri ve iletişim
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği,
- Sendikalarla ilişkiler,
- Kurumsal kültürün yerleştirilmesi,
- İnsan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması,
- Örgütsel kararlara katılımı sağlamak,
- İnsan kaynakları sorunları ve yönetimi (Sabuncuoğlu, 2000: 9).

Bu özellikler neticesinde genel anlamda personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklara bakacak olursak; stratejik yaklaşım, temel fonksiyonlar, yönetim ve genel yapı olmak üzere dört başlık altında toplanabilir. Genel yapı açısından personel yönetimi, kurallar, prosedürler ve normlara dayalı geleneksel bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında ise genel yapı, kişisel beceriler, hedef ve amaçlar, değerler, örgütsel kültür çerçevesinde tespit edilir. İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel başarı, uzun dönemli yüksek performans ve stratejik bir yaklaşıma dayalıdır. Personel yönetiminde ise, hedefler stratejik yaklaşımdan uzak planlama, kontrol etme, örgütlenme ve personel programlarını kontrol etme faaliyetleri ile gerçekleştirilmeye çalışılır (Gök, 2006: 23). Bu noktada değerlendirme olarak personel yönetimi politikalarının; geleneksel, işe odaklı, sadece ilgili bölüm çalışanlarına yönelik, kuralcı, statik şekilde kısıtlayıcı özellikler arz ettiği ileri sürülebilir. Stratejik yaklaşımı benimseyen insan kaynakları yönetimi ise, yenilikçi,

sürekli dönüşüm içindeki mal ve hizmet pazarlarında dinamik bir yapı sergilemeyi şart koşan, rekabet üstünlüğünü öne çıkaran, odağına insanı yerleştiren, bütüncül bir anlayışla işyerinin tümünü kapsayan, çalışanlara kendi kontrol sistemlerini ve sorumluluk duygusu yanında vizyon kazandırma amacıyla da olan bir kişileştirmeyi simgeler (Dolgun, 2007: 10).

Günümüzde artık insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar yönetim boyutunda ele alındığında, personel yöneticilerinin mesuliyetlerinin; üst yönetimin ihtiyaç ve isteklerine göre periyodik raporlar hazırlamak, endüstri ilişkileri ve toplu pazarlık stratejilerinin hazırlanmasında tavsiyelerde bulunmak, ücret ve ücretlendirme gibi standart ve kayıtlamaya dayalı konuları içerdiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından duruma bakıldığında ise; liderlik, insan kaynaklarının geliştirilmesi, yüksek iletişim becerisi ve yeni koşullara yeni stratejiler oluşturma gibi niteliklere sahip olması beklenen insan kaynakları yöneticileri personel sürecinin tüm aşamalarından sorumludurlar. Personel yönetiminde temel işlevler açısından; işbölümü ve prosedürlere dayalı bir yapı içinde personel seçimi ve yerleştirilmesi yanında eğitim ile bürokratik uygulamalar önemli bir yer kaplar. İnsan kaynakları yönetiminde ise; takım çalışması ve örgüt kültürü son derece büyük bir öneme sahip olup, bireysel yetki, performans, bilgi yönetimi ve iletişim önemli bir yer tutmaktadır (Gök, 2006: 26). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişteki etkenler şu şekilde özetlenebilir:

- İletişim ve bilişim teknolojilerinin değişmesi,
- Çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi,
- Sendikacılığın gelişmesi,
- Çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi,
- Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler,
- Yetişkin insan gücünün artması,
- Davranış bilimlerinde gözlenen gelişmeler,
- Refah seviyelerinin artması



Şekil 4. İnsan Kaynaklarının Ana Fonksiyonları

Kaynak: <http://www.indexgrupkariyer.com/About.aspx> (Erişim Tarihi:29/10/2015)

Şekil 4’te de görüldüğü üzere insan kaynakları birimi işe alım süreci, performans yönetimi, eğitim, iç müşteri memnuniyeti, bordrolama ve özlük işleri olarak beş temel fonksiyonu yerine getirmektedir. Ancak günümüz şirketleri özellikle insan kaynaklarının nasıl yönetildiği ile daha çok ilgilenmektedir. Etkili yönetim sistemi, kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azaltılması ile mümkün olabilmektedir. Bunun neticesinde de ürün ya da hizmetlerin kalitesi artacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin artan bir şekilde önemini korumasını sağlayan sosyal, politik ve ekonomik gelişmeler; insan kaynaklarının maliyeti, değişimin hızı ve karmaşıklığı, beceri gereklerinde değişme, üretkenlik krizi, işgücü çeşitliliği, küreselleşme, küçülme ve sayı azaltma, yetkilendirme ve toplam kalite yönetimi şeklinde sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 11).

Kıyaslamaya koyduğumuzda insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan fakat bunlarla sınırlı kalmayan bir bakış açısına sahiptir. Personel yönetimi, çalışan ile şirket, şirket ile devlet arasındaki ve daha çok çalışanlar ile ilgili mali ve hukuki ilişkileri içeren bir bölüm özelliğindedir ve insan kaynakları yönetiminin bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkları şu şekilde özetlenebilir:

- Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşırken, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısına sahiptir.

- Personel yönetimi anlayışı çoğunlukla geleneksel, alt-üst ilişkisi içeren şirket yapıları için geçerlidir ve hiyerarşik ilişkileri esas alır. Bu açıdan daha çok yönetici olmayan personelle ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi ise, şirketteki tüm çalışanların işbirliği içinde örgüt performansına maksimum katkıyı yapmaları için çalışır.
- Personel yönetimi iş merkezli, insan kaynakları yönetimi, insan merkezlidir.
- Personel yönetimi insanı temel bir maliyet öznesi, insan kaynakları yönetimi ise, insanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görür.
- Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir alt birimi, çalışma alanı iken, insan kaynakları yönetimi ise personel yönetimini de kapsayan geniş bir vizyonu içerir.
- Personel yönetimi kısa vadeli, günlük işlerle uğraşırken, insan kaynakları yönetimi daha uzun vadeli ve stratejik, konjonktürel bir bakış açısına sahiptir (Sabuncuoğlu, 2000: 10).
- Personel yönetiminde klasik bir yönetim anlayışı hakimken, insan kaynakları yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı geçerlidir.
- Personel yönetimi anlayışı statik bir yapıya, onun tam zıddı olarak insan kaynakları yönetimi dinamik bir yapıya sahiptir.

Aile şirketleri için de personel yönetimi 1980'li yıllarda yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır. Aile şirketleri için yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin bulunduğu söylenebilir. Aile şirketleri için insan kaynaklarının bu derece gelişmesinde rol oynayan etmenleri iki ana grupta toplayabiliriz:

- Geçmiş Etkileri: Özellikle endüstri devrimi ile ortaya çıkan gelişim süreci ile birlikte 1900 yıllarla birlikte kurulan şirketlerin neredeyse tamamına yakın bir kısmının aile şirketi olması ve diğer şirket türlerinden ayrılması sebebiyle otomatik olarak insan kaynakları ve personel yönetimi anlamında da farklı bir yapılanmanın olmasını ortaya çıkarmıştır.
- Çağdaş Nedenler: Her şirkette olduğu gibi aile şirketlerinde de yetişmiş ve kalifiye personelin getirdiği maliyetler, otomatik olarak aile şirketlerini de çalışanlarını elde tutma yollarını arama yollarına itmiş, bu da aile şirketlerini personel yönetiminden çıkarak insan kaynakları yönetimi sürecine taşımıştır (Kerman, 2004: 13).

Küreselleşme yani dünyaya ayak uydurma çabası rakamsal bazda dünyanın en büyük şirket türü olan aile şirketlerini de bu küreselleşme süreci ile birlikte içine

almıştır. Çok ululu şirketlerin artışı, insan kaynakları yöneticilerine, bilgi beceri yönünden yeterli ve kültürel açıdan aile şirketine uyum sağlayabilecek personel bileşimini sağlaması konusunda yeni yükler getirmiştir.

Aile şirketleri için geçmiş dönemlerde olduğu gibi çalışan kavramının içeriği genişlemiş, bugün kadınlar, azınlıklar ve göçmenler gibi farklı çalışan statüsüne sahip personeller ortaya çıkmıştır. Bu çeşitli nitelik ve tarzdaki işgücü kombinasyonunu yönetebilmek için aile şirketlerinde bu görev insan kaynakları birimine düşmüştür. Ayrıca değişen teknolojiyle birlikte, personelin iş yerinde üretim ve idare anlamında sahip olduğu bilgilerin yeterli düzeyde olmaması aile şirketlerini insan kaynakları birimini sahip olunan personelin en donanımlı hale getirilmesi için yetkilendirmesini beraberinde getirmiştir (Kerman, 2004: 14). Bu da aile şirketlerinde insan kaynakları birimine ilave yükümlülükler yüklemiştir. Müşteri odaklı üretim, piyasa hâkimiyetinin devam ettirilmesi ve pazardan daha fazla pay alma çabası kalitenin korunması ilkesini ortaya çıkarmış, toplam kalite yönetimi anlayışı hem aile şirketlerinin hem de insan kaynakları biriminin bir parçası haline gelmiştir.

3. Aile Şirketlerinde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

Aile şirketlerinin kuruluş amacı var oldukları günden itibaren şirket kurucularının mevcut işletmeyi çocuklarına, devamında ise torunlarına devredebilmesidir. Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde insan kaynakları yönetimi, yönetsel açıdan büyük devrimlerden geçerek günümüze ulaşmıştır. Ancak bu sürece ilave olarak insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi hızlandıran temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar ekonomik gelişmeler, kültürel gelişmeler, yönetim anlayışına dair gelişmeler ve teknolojik gelişmeler şeklinde sıralanabilir. Tüm bu unsurlar insan kaynakları sürecinin şirketler açısından daha önemli hale gelmesini sağlamış, sonuç olarak da yönetim sürecinin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Deringöl, 2010: 15).

Özellikle 19.yüzyılın sonlarına doğru fabrikaların büyümeye başlamasıyla işçi sayılarındaki artışla birlikte işçileriyle istedikleri şekilde kişisel olarak yakın ilişki kurmanın zorlaştığını fark eden sosyal bilince sahip işverenler ilk defa “sosyal hizmet görevlisi” kavramını Amerika’da uygulamaya başlamışlardır (Baysal, 1993: 59).

Ancak 20.yüzyıla geldiğimizde mal üretiminin yanında bireylerin verimi kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönem içerisinde iş analizleri, iş tanımları ve iş etütleri geliştirilmeye başlanmış, zaman hareket etütleri adını verdiğimiz bireylerin enerjilerini daha çok ve devamında daha fazla üretim hedefleyen süreç ortaya atılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı Taylor ve Gilbreth'in yaptıkları çalışmaların insan kaynakları ve işletme üzerindeki pozitif etkilerini görmeleriyle bilimsel yönetimin temelleri atılmıştır. Taylor'un öncülüğünde gelişen bilimsel yönetim anlayışı, çalışma hayatına bilimsel metotları, uyum ve ahenk koordinasyonu, yardımlaşmayı ve çalışanların en yüksek verim düzeyine çıkarılması için gerekli şekilde eğitilmesini ortaya koymuştur (Bayraktaroğlu, 2003: 3). Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, yüksek verimliliğin gerçekleştirilmesi personel seçiminin doğru yapılması, eğitim ve maddi ödüllerin arttırılması ile gerçekleşmektedir. Taylor, geliştirmiş olduğu metotlar ile mevcut işleri için gerekli alet ve hareketleri, verilecek her görev için gereken zamanı temel olarak araştırmalarını yapmıştır. Bilimsel verilere dayanarak oluşturulan araştırma sonuçlarında işverenin bireysel kararlarında uzak, adaletli bir performans sistemi kuruluş ve Taylor tarafından personel faaliyetlerinin yürütülmesi için bir personel birimi oluşturulması ilk kez öne sürülmüştür. Bilimsel yönetim yaklaşımı çalışanların üretimi üzerine yoğunlaşması, iş gücünü geri planda bırakması sebebiyle 1920'li yıllarda teorik olarak önemini kaybetmiştir. Taylor'ın geliştirmiş olduğu bilimsel yönetim kavramının, bugünkü insan kaynakları yönetiminde kullanılan modern tekniklerin temelini oluşturduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır.

Daha önceki bölümde de belirtildiği üzere personel yönetimi sisteminin gelişim evreleri Birinci Dünya Savaşı sonrası hız kazanmıştır. İşe giriş çıkış saatlerinden, personelin çalıştığı iş, cezalar, ücretlere kadar geniş çaplı düzenlemeler yapılmıştır. Özellikle bu süreçte sendikaların sahneye çıkması ve çalışanların haklarını savunmaya yönelik hamleleri personel yönetimi sisteminin gelişmesine büyük katkılar sağlamıştır.

Personel yönetimi olarak bu faaliyetler gerçekleşirken, bir büyük adım ve gelişme olarak psikoloji bilimi ve personel yönetimi uygulamalarını birbiri ile birleşmesi bu alanın önemini artmasına sebep olmuştur. İnsan ilişkileri sürecinin başladığı bu dönemde, Alton Mayo'nu 1927-1930 yılları arasında yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları sonucunda psikolojinin insan kaynaklarındaki önemini ortaya koyması kavrama farklı bir boyut katmıştır. Çalışanların verimliliğinin sadece görev

tasarımlarına ve ücretlendirmeye bağlı olmadığını, buna paralel olarak psikolojik ve sosyal değişkenlere bağlı olarak değiştiğini göstermiştir. Buna bağlı olarak eğitim ve ücretlendirme, ödüllendirme, tedarik fonksiyonları ortaya çıkmış, grup çalışmaları ve grup çalışmalarını teşvik etme, kalite çemberleri oluşturma ve tam zamanlı üretim gibi kavramlar insan kaynaklarının ilgilendiği konular içerisinde yerini almıştır.

Maslow'un insan ihtiyaçları üzerine ortaya atmış olduğu teori çalışanlar üzerindeki ön yargıları yıkarak, üretimde çalışanların değiştirilmesinin hemen yapılabilecek bir işlev olarak görülmemesi gerektiğini öne sürmüştür. Çalışanların iletişim, dışavurum, güvenlik gibi isteklerinin öncelikli olarak karşılanması gerektiği işverenlerce anlaşılmıştır. Değişen müşteri istek ve beklentileri 20.yüzyıl ile birlikte insan kaynakları yönetimi açısından olaya yaklaşıldığında, insan kaynağının motive edilebilir ve öğrenilebilir olduğu, çalışanların üst-alt ayrımı yapılmaksızın eğitilebileceği, personel işlerinin sistemleştirilebileceği gerçeği ortaya konulmuştur.

1960-70'li yıllarda hem Avrupa'da hem Amerika'da sadece makine gücüne sahip olmanın yeterli olmadığı, insan faktörünün de üretim sürecinde büyük bir etkisinin olduğu gündeme gelmiştir. Gelişme ve değişimlerin hız kazandığı bu dönem ile birlikte bilim toplumunun doğuşu gerçekleşmiştir. Bu dönem içerisinde çıkan kanun düzenlenmeleri ile personel bölümlerinin önemi giderek artmıştır. 1960'lı yıllara gelinceye kadar insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel bir bilgi sistemi oluşmamıştır. 1970'lerle birlikte personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmaya başlamıştır. Personel yönetimine göre çok daha geniş bir kapsama sahip olan insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin geleneksel anlayışından sıyrılarak, örgütsel psikoloji, davranış bilim, endüstriyel, metodik olarak geliştirmeye yönelik bir yaklaşım olarak doğmuştur. Yönetim tarafından arz edilen, endüstri ilişkileri ve personel yönetiminin birleşmesinden meydana gelmiş bir oluşumdur. 1980'li yıllarla birlikte insan kaynakları yönetimine verilen önem artmış, ilk sırada Amerika olmak üzere ekonomik yapıda meydana gelen bozulmalar, uluslar arası ekonomide artan rekabet, bunun yanında endüstriyel verimliliğin azalması, teknolojik gelişmelerin getirdiği çalışma koşullarındaki değişimler, sendikal anlamda örgütlenmenin özel sektörde giderek zayıflaması sonucunda adeta insan kaynakları yönetimi yeni bir kurtuluş reçetesi olarak karşımıza çıkmıştır. 1980'den önceki döneme baktığımızda sendika politikalarının çatışmacı tutumu yerine daha çok işverenle görüşme, iletişim ve

uzlaşmaya yönelik politikaların yerini alması, işveren işçi ilişkisinde yeni bir boyutun sağlanması, gelişmiş nitelikteki rekabet yarışı ile endüstrileşme sürecini tamamlayan Japonya gibi ülkelerin geleneksel nitelikte endüstrileri geride bırakması gibi sorunlar bakışları insan kaynakları alanına yönelterek, insan kaynakları yönetiminin gelişmesine büyük katkılar sağlamıştır (Büyükuslu, 1998: 86).

Yaşanan tüm bu gelişmeler, bir maliyet unsuru olarak değerlendirilen çalışanların rekabet ve yatırım avantajı olarak görülmesini sağlamış, üst kavram olarak insan kaynakları yönetiminin değerlendirildiği görülmüştür.

Aşağıdaki tabloyu inceleyecek olursak bu sürecin nasıl bir gelişim süreci izlediğini daha net görebiliriz.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları

Zaman Dilimi	Gündemdeki Konular	İşveren Bakış Açısı	Teknikler
1900 Öncesi	Üretim Teknolojileri	Çalışanlar önemli değildir	Disiplin Sistemleri
1900-1910	İşçi Refahı	Çalışanlar güvenli koşullar ve fırsatlar ister	Güvenlik Programları
1910-1920	Görev Verimliliği	Çalışanlar daha fazla verime daha fazla kazanca ihtiyaç duyarlar	Zaman ve hareket çalışmaları
1920-1930	Kişisel Farklılıklar	Çalışanların farklılıkları göz önüne alınmalıdır	Psikolojik testler ve işçi danışmanlığı
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanlar arasında karşılıklı çatışma vardır	Çalışanlarla iletişim programları ve sendika karşıtı teknikler
1930-1940	Üretkenlik	Grup Performansı üretkenliğe etki eder	Grup koşullarını düzeltmek
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvence ister	Emeklilik, sağlık planları
1950-1960	İnsan ilişkileri	Çalışanlar iyi yönetilmelidir	Yönetici, sağlık planları
1950-1960	Katılımcılık	Çalışanlar kararlara katılım ihtiyacı duyarlar	Katılımcı yönetim teknikleri
1960-1970	Çalışma Yasaları	Değişik alt gruplara eşit davranılmalıdır	Olumlu hareket, eşit fırsat
1970-1980	Görev zorluğu ve çalışma hayatı kalitesi	Çalışanlar kendilerini zorlayacak ve uygun görevlere ihtiyaç duyarlar	İş zenginleştirme ve entegre görev takımları
1980-1990	Çalışanların yer değiştirmesi	Çalışanların rekabet, teknoloji ve ekonomi yüzünden kaybettikleri işlerin yenilerine ihtiyaç duyarlar	İş zenginleştirme ve entegre görev takımları
1990-2000	Üretkenlik, kalite ve uyumluluk	Çalışanların iş ve iş dışı arasında dengeye ihtiyacı vardır	İşin, eğitimin, küreselleşmenin, etkin, farklılaşmanın, iş yerleşmesinin bağlantılarını kurmak

Kaynak: <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-gelisim-sureci/> (Erişim

Tarihi: 15/12/2015)

Aile şirketleri açısından personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş süreci aslında değişen dünya düzeni ile birlikte yukarıda anlatıldığı üzere diğer şirketlerde olduğu gibi bir nevi zorunluluğun, “personel yönetimi” gömleğinin büyüyen gelişen şirket yönetimi anlayışına dar gelmesinden kaynaklanmaktadır (Deringöl, 2010: 18). Aile şirketleri açısından personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi, daha çok kaynak merkezli olması nedeniyle insan kaynakları gereksinimleri ile ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri üst düzeyde yönetimin merkezinde yer almaktadır. Aile Şirketlerinde personel yönetimi, çoğulcu, pragmatik iken, insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir. Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştiremediği çalışanların işletmeye bağlanması sorunu aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi ile çözümlenebilmektedir. Değişen koşullarda nasıl işletmelerin finans, üretim, lojistik birimleri farklı stratejilerle faaliyetlerini gerçekleştirmekte ise, aile şirketleri için de insan kaynakları yönetiminin başarısı işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir. Ancak bu düşünce ve strateji farklılığı aile şirketlerinde personel yönetimi için görülmemektedir. Son olarak aile şirketlerinin insan kaynakları yönetimine geçmeden önce personel yönetimi sadece çalışanlarla ilgili iken, insan kaynakları yönetimi çalışanlar arasında işletmedeki tüm yöneticilerle de ilgili olmaktadır (Armstrong, 1996: 154).

Gerek her şeyden önce aile şirketinin bir “şirket” olması, gerekse sağladığı olanak ve faydalarla daha geniş bir yelpazeye hitap etmesi aile şirketlerini de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmeye bir nevi zorunlu kılmıştır.

4. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rol ve Sorumlulukları

Nasıl bir annenin babanın çocuğuna karşı sorumluluğu doğum ile başlayıp, hayatını idame ettirebileceği, kendi ayakları üzerinde durabileceği ana kadar devam etmekte, temel ihtiyaçları, beslenme, barınma, giyim, eğitim, bunların yanında sevgi, görüşlerine saygı duyma, hoşgörü ve şefkat gibi manevi unsurları içermekte ise, aynı durum çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimi süreci içinde çok farklı değildir. Bir personelin seçimi sürecinden başlayıp, kişinin şirketten ayrılacağı güne kadar tüm sorumluluk ve yükümlülükleri insan kaynakları departmanının sorumluluk ve yetkisi altındadır.

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede bugün ve gelecek dönemde pazarda rekabet üstünlüğü gerçekleştirecek olan personellerin temini, elde tutulması, eğitim ve geliştirmesi ile ilgili strateji ve politikaların belirlenerek hazır hale getirilmesi, gerekli yönetim sisteminin oluşturulması, söz konusu faaliyetlerin yönlendirilerek koordinasyon ve yönetimini kapsayan bir süreçtir. Bir başka ifade ile insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin en önemli donesi olan insan unsurunun etkin yönetilebilmesi için geliştirilen stratejik bir tutumdur.

Personel yönetimi dediğimizde daha çok kayıt tutma sisteminden öteye geçmeyip, mevcut personel durumunu sadece kağıt üzerinde takip eden bir süreç varken, insan kaynakları yönetimi çalışan tüm bireylerle içli dışlı olan, bireylerin sadece maddi ihtiyaçlarını değil, iş tatmini, kariyer planlaması, sosyal aktiviteler gibi total bir “çalışan memnuniyetini” kapsayan bir süreçtir (Çakır, 2007: 20).

İnsan kaynakları rol ve statü olarak ilk etapta işletmenin yönetiminde rol ve sorumluluk alan bir departmandır. Haftalık, aylık yapılan toplantılar, üretim planı ve buna bağlı olarak belirlenen çalışan sayısı, mesai programının belirlenmesinde insan kaynakları departmanı yetkililerinin hazır bulunması gerekmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi tüm çalışan personeli ve yönetim kademelerini kapsayan bir yaklaşımdır. Aynı şekilde insan kaynakları yönetimi insan odaklı bir yaklaşımdır. Açıklama getirmek gerekirse sadece şirket amaç ve hedeflerini değil, çalışan personel ve şirket hedeflerini bir bütün halinde ele alarak birbiri ile uyum içinde devam etmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi insan kaynakları planlamasını yaparak işlevsel bir niteliğe bürünür. İnsan kaynakları yönetimi sadece çalışan personel olarak çalışanları algılamamakta, onu değerlendirebilen, geliştirebilen bir bölüm olarak görür. Bununla birlikte personel yönetimi ise, çalışan personelle ilgili hukuki ve mali ilişkileri kapsamakta, personel-işletme, işletme-devlet arasında bir köprü görevi görmektedir. Yani basit bir kıyaslama ile personel yönetimi çok sığ bir birimdir.

İnsan kaynakları süreci şirket içindeki diğer departmanlardan farklı bir içeriğe, farklı bir işlevselliğe sahiptir. İnsan kaynakları departmanı işletme ve kendi içerisinde bir örgütlenme göstermekte ve işletmenin tüm işlevleriyle ilgilenmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin başarısı işletme performans artışıyla saptanmaktadır (Erdoğan, 2013: 14).

Personel yönetimi sürecinde sadece çalışanların işe alınıp evrak üzerinden takibi yapılırken, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışında çalışan her personel için iş analizi yapılır. İş analizi dediğimizde bir iş yerinde yapılan işler ve bu işleri yapacak personelde bulunması gereken nitelikler konusunda ayrıntılı bilgi toplama yöntemidir. İş analizi, iş tanımı ve işin yapılış yöntemi süreçlerinin tamamını kapsamaktadır. Böylelikle hem personelin minimum efor sarfı ile maksimum verim elde edilmesi sağlanmış olur, hem de iş kazaları ve iş güvenliği açısından gerekli güvenlik tedbirleri yerine getirilmiş olur (Uysal, 2009: 6).

Profesyonel çalışan şirketler artık üretim süreçlerini, stoklarını, piyasanın ne kadarına hakim olacağını yıl başında planlar. Hatta holdingler bu süreci kısa, orta ve uzun vade olarak planlar. Planlama süresi kimi durumlarda 10-20 yıllık sürelerle kadar uzayabilmektedir. Planlama insan kaynakları departmanı için de çok önemli bir aşamadır. İşletmeler genel planlarına en çok hizmet edecek, en uygun nitelikteki personelin en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümünde istihdam edilmesini, yeni görevler için gerekli eğitimi almasını, başarılarının değerlendirilmesi ve en etkin bir şekilde çalıştırılmalarıdır. İnsan gücü planlamasının başlıca amacı, çalışanların verimliliğini artırma ve üretim içerisinde işgücü maliyetlerini kontrol altında tutma işlevidir.

Personelin işe alım süreci ile birlikte nasıl işletmenin beklenti ve istekleri olacaksa personelin de başlangıçta ücret, kariyer imkânları ve sosyal beklentiler olmak üzere beklentileri başlayacaktır. Çalışanlar, şirket içindeki katkıları karşılığında bir ödül ve beklenti içine gireceklerdir. Bununda en temel olanı ücret ve maaştır. Yüksek ücret alan çalışanlar, tanındığını, katkılarının şirketçe algılandığını, performansının olumlu olarak değerlendirildiğini ve başarılı olduklarını düşünürler. Bu da çalışanları pozitif yönde motive eder. Aynı şekilde kendisinden bekleneni verdiğine inanan personel zaman içinde kariyer beklentisi içine girecektir. Eğer kariyer planlaması bireyin işe başlaması sırasında bildirilmiş ise şirket ve insan kaynakları departmanı için avantaj sağlayacaktır. Böylelikle birey sübjektif bir içsel değerlendirme yaparak çok yüksek beklentiler içine girmemiş olacaktır. Artık iş piyasasında başarılı iyi isim yapmış olan çalışanlar sürekli olarak transfer teklifleri almakta bu da şirketlerin çalışanlarına sosyal imkânlar olarak, farklı alternatifler sunarak şirkette kalmalarını, şirkete daha bağlanmalarını sağlamak için olanaklar oluşturmaktadır. Bunlarla birlikte iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin

alınması, işçi işveren ilişkilerinin bir ahenk içinde ilerlemesi ve dahası insan kaynakları departmanının rol ve sorumlulukları kapsamındadır (Uysal, 2009: 8-9).

Yukarıda anlatılan tüm rol ve sorumluluklar aile şirketleri içinde geçerlidir. Ancak bunların yanında aile şirketlerindeki insan kaynakları biriminin ilave rol ve sorumlulukları da bulunmaktadır. Bunları dışsal sorumluluklar ve içsel sorumluluklar olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz.

Dışsal sorumluluklar aile şirketlerinde çevresel belirsizlikler yani ülkenin mevcut ekonomik, idari ve siyasi koşulları ile aile şirketinin ne derece mevcut konjonktüre göre kendini hazırladığı ile ilgilidir. Aile şirketlerinde insan kaynakları birimi sadece personelle değil, bu görevine ilave olarak aile üyelerine şirket içindeki çevresel faktörlerden kaynaklanan ve insan kaynaklarına yansıyan koşulları da bildirmek, aktarmak ve buna uygun politikalar geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde kurumun can damarı olarak nitelendirilebilecek insan kaynakları birimi personel kaybı, verim düşüklüğü gibi sorunlarla hasara uğrayabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 33). Aynı şekilde gelişen teknolojiye şirket içindeki personelin uyum sağlaması, ülkede uygulanan yasal düzenlemelerden, mevzuat değişikliklerinden insan kaynakları biriminin ne şekilde etkileneceği, nasıl bir yol haritası izlenmesi gerektiği özellikle aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi biriminin asli görevleri arasındadır.

İçsel koşulların aile şirketine yansımalarının da insan kaynakları birimi tarafından değerlendirilerek azami düzeyde bilgilendirmenin yapılması gerekmektedir. İşletme içinde uygulanan yönetim ve politikaların personele yansımaları, personelin vermiş olduğu tepkiler, işletmenin içinde bulunduğu coğrafi koşullar, mevcut işgücünün özellikleri, işletme içerisinde uygulanan bilgi sistemleri ve personelin adaptasyonu içsel koşullar başlığı altında değerlendirilmekte olup, aile şirketlerinde personelin en verimli ve bir o kadar da mutlu edilerek sürecin başarıyla idame ettirilmesi gereken bir süreçtir (Özgen vd., 2002: 18). Burada en büyük görev ve yükümlülük yine insan kaynakları birime düşmektedir.

Yüklenmiş olduğu şirket politikalarını yerine getirme, şirketin devamlığını sağlama ve personelin tatmin edilmesi, işletme içinde kalmasını sağlamak rolleri ile insan kaynakları birimi aile şirketleri içinde bir denge unsuru olarak nitelendirilebilir.

5. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin şirket içinde üstlendiği fonksiyonları, bu fonksiyonlar neticesinde yerine getirmesi gereken sorumlulukları vardır. İnsan kaynakları yönetimini oluşturan ana fonksiyonlar, birbirini tamamlar nitelikte ve birbiri ile etkileşim halinde bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerinin bütünüdür. Personel yönetimini de kapsayan, fakat işletme için daha kapsamlı işlevlere sahip insan kaynakları yönetimi, işletmenin yapısını ve alınan kararları direkt olarak etkilemektedir. Bir çalışanın, işletmeye katılmasından, işten ayrılmasına kadar geçen tüm aşamalarda karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamaları insan kaynaklarının işlevleri, insan kaynaklarının fonksiyonları olarak adlandırılır (Bayraktaroğlu, 2003: 10).

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin bugünkü ve geleceğe yönelik amaçlarına, işletme kültürünün oluşturulması, işletme verimliliğinin maksimum düzeye çıkarılması, çalışma ortamının en iyi şekilde hazırlanması ve kalitesinin yükseltilmesi, adil ücret politikalarının uygulanmasını hedefleyerek işletme içerisinde etkin ve eyleme dönük bir yol izlemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolünü temel bazda değerlendirilecek olursa çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın hazırlanması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamak olarak ifade edilmesi yanlış olmayacaktır (Barutçugil, 2004: 47).

İnsan kaynakları yönetimi temelde örgütteki çalışanların yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi süreçleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Geleneksel olarak işgücü işletmelerde insan temelli bir zeminden öte, ekonomik bir değer olarak algılanmış ve tanım altına alınmıştır. Oysa günümüzde geniş bir literatür, örgütsel başarının ve rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı olarak insan faktörüne parmak basmaktadır. Bu açıdan modern işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemli kurumsal rollerinden biri de çalışanın şirkete kattığı rekabet avantajını desteklemektir.

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan ana fonksiyonlar yap-boz parçaları gibi birbirini tamamlar niteliktedir. İnsan kaynakları yönetim süreci işe alma fonksiyonu ile

başlamakta, eğitim ve geliştirme fonksiyonu, değerlendirme işlevi, ücret, kariyer, iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonlarını sırası ile yerine getirmektedir.

Özünde kar amaçlı şirket yapısı temelli olması nedeniyle aile şirketlerinde de standart olan insan kaynakları süreçleri yer almaktadır. Bunlar sırası ile işe alma süreci ile başlayıp devamında, eğitim ve personelin gelişimine yönelik çalışmalar, işçi ve işverenin birbirine yönelik değerlendirme ve eleştirileri, ücret planlaması, kariyer planlaması ve iş sağlığı ve güvenliği süreçleridir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkin bir şekilde idame ettirilebilmesi için önemli olan kriterlerin personel performansı, personelin tatmini ve ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi olduğu söylenebilir (Aytekin, 2012: 3). Söz konusu kriterlere ilişkin veriler ise, insan kaynaklarının verimliliği ve iş yaşamının özellikleri bakımından işletmenin mevcut durumunun görülmesini sağlar. Devamsızlık, personel devri, performans, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, iş uyuşmazlıkları (bireysel ve toplu) gibi göstergelerdeki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bir takım konuların iyi gitmediğinin belirtisidir. Bu oranların yüksek olması çeşitli nedenlere bağlı olabilir ve mevcut durum maliyetleri yükselteceği gibi verimliliği de olumsuz yönde etkileyecektir. Bu açıdan aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi birimi işe alma, eğitim, kariyer, ücret, işçi-işveren ilişkilerindeki hassas dengeyi sağlamaya azami gayret göstermesi gerekmektedir.

5.1. İşe Alma Süreci

İşe alma sürecinin ilk aşaması insan gücünün planlaması sürecidir. Planlamadan kasıt işletmenin içinde bulunduğu ekonomik koşul ve şartlar dahilinde ne kadar insan gücü istihdam edileceği, hangi dönemlerde insan gücüne daha çok ihtiyaç duyulacağı, mesai saatleri ve fazla çalışma sürelerinin tamamı insan gücünün planlanması sürecinin birer parçasıdır. Bu süreçte mevcut insan kaynakları envanteri hazırlanır, ihtiyaç duyulan insan kaynakları analizi değerlendirilir, tahmini insan kaynağının istihdam edilmesi sağlanır ve son olarak sürecin planlama ve sonuçları değerlendirilir (Aykaç, 1999: 107).

Aile şirketleri açısından da işe alma süreci aslında birçok yönüyle diğer şirket türleri ile benzerlik göstermektedir. Örneğin aile şirketleri de diğer şirketler gibi doğru

insan kaynakları politikalarının yerleştirilmesi, seçim sürecinde kurum ve aile kültürüne uyum sağlayacak doğru personelin seçilmesi, aidiyet duygusunun oluşturulması, uzun dönemli çalışacak ve sadakati yüksek çalışanların seçilmesi kriterlerinin hepsi personel seçim sürecinde aile şirketlerinde de gözetilen en önemli kriterlerdir (Aytekin, 2012: 4).

Personel ihtiyacı bir şirkette, işten ayrılmalar, işletmenin büyümesi, yeni birimlerin kurulması gibi etkenlere bağlı olarak oluşmakta olup, personel bulma ve birimlerin kurulması gibi etkenlere bağlı olarak oluşmakta, personel tespiti, yetkin, verimli, deneyimli adayların tedariki anlamına gelmektedir. İşletme aradığı nitelik ve niceliğe göre en uygun personeli işletmenin faydalarını gözeterek bulma çalışması faaliyetine girmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, yalnız gereken nitelik ve sayıda personelin hizmet vermesi için alımıyla meşgul olmamakta, bunun yanında şirket kültürü ve şirketin stratejik istekleri ile uyum sağlayacak çalışanları seçerek şirketin devamının sağlanması ile de ilgilenmektedir (Canman, 2000: 69).

İşletme devamlılığına ve hedeflerine ulaşmak için etkin olan personel bulma ve seçme, insan kaynakları planlamasının yapılmasının ardından, belirlenen pozisyonlar için başvuruların alınması ve bu başvurular sonucunda bir aday havuzunun oluşturulması ile başlamaktadır. Personel bulma aşamasında dikkat edilmesi gereken noktaların başında, başvuran aday sayısının fazlalığından ziyade, bu adayların aranılan pozisyon ihtiyaçlarına ne derece uyumlu olduğudur. Personel bulma aşamasında belirlenen zamanın dolmasını takiben, oluşturulan aday havuzundan insan kaynaklarının belirlemiş olduğu iş kriterlerine uygun personel seçimi aşamasına geçilmektedir. Başvuran adaylar içerisinde, iş analizleri sonucunda belirlenen iş tanımları ve iş gereklerine uygun, şirket içerisinde daha önce aynı görevi üstlenen personelin yetenek ve becerilerine sahip, üstlendiği görevi başarı ile yerine getirebilecek adaylar gerekli aşamalardan geçirilerek değerlendirilmeye alınmakta ve işletme beklentilerini karşılayabilecek adaylar seçilmektedir.

Personel seçimi yalnızca aranılan pozisyon için çalışacak kişinin seçilmesi değil, aynı zamanda adayın çalışacağı işletmeyi seçme konusunda karar verme sürecidir (Erdoğan, 2013: 31). Buna bağlı olarak personel bulma ve seçme aşamasında, işletmenin aradığı özelliklerin net olarak belirlenmesi, iş tanımlarının doğru ve

eksiksiz yapılması, seçilen personelin şirketteki başarı yüzdesini, işten çıkarılma ve işten ayrılma ihtimalini büyük ölçüde etkilemektedir.

5.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

Aile şirketleri açısından eğitim süreci yeteneklerin gelişmesinde bir araç özelliği taşır. Aile şirketleri için eğitimler işgücünün daha verimli olması ve çeşitli eğitim programları vasıtasıyla çalışanın bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanması için harcanan çabanın tamamıdır. Aslında bir çalışanın işe başlamasından ayrılıncaya kadar performansının artırılması için aile şirketi tarafından yapılan çabaların tümü, eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde yer alır. Aile şirketlerinde iki tür işe yönelik eğitim sistemi uygulanmaktadır. Bunlardan ilki işbaşı eğitim denilen şirket içinde bireyin görevi ile ilgili iş yerinde bir üst yönetici veya usta öğretici vasıtasıyla “iş saatlerinde” gerçekleştirilen eğitimidir. İkinci eğitim türü ise iş dışı eğitim dediğimiz daha çok mesai saatleri dışında, aile şirketinin kültürüne, şirket politikalarına yönelik olarak gerçekleştirilen, temelde çalışanın şirketi benimsemesi, adapte olmasına yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim türüdür (Deringöl, 2010: 49).

İnsan kaynakları yönetimi doğru personel seçimi ve temini kadar, şirkete yeni adımını atan ve çalışan personelin eğitiminin gerçekleştirilmesiyle de ilgilenmektedir. Çalışanların eğitimi, personelin yaptığı işi daha iyi yapabilmesi ve şirkete olan katkısını artırmaktadır. İşletmeye yeni başlamış bir çalışana, işletmenin işleyiş yapısını öğrenmesi, şirketin iç ve dış çevresine alışma sürecini kısaltma amacıyla, kişisel ve mesleki eğitim verilmesi, oryantasyon, sosyalleştirme çalışmalarını kapsamaktadır. Başarının, performansın artması ve istenilen seviyeye getirilebilmesi yönünde, çeşitli eğitimler düzenlenmektedir. Hizmet içi eğitimler olarak adlandırılan bu eğitimler, işletmenin standartlarına, yapılan iş ile ilgili gelişimlere uyum sağlamayı kapsamaktadır. Eğitimin asıl amacı, personelin günlük iş ile ilgili gelişimlere uyum sağlamasını içermektedir. Eğitimin amacı, personelin iş yaşamında başvurabileceği, bilgi beceri, davranışlara sahip, gerekli yetkinliği sağlamış, sahip olduğu bilgileri iş hayatına yansıtabilen çalışanlar olmasını sağlamaktır.

Aile şirketlerde, eğitim verilecek personelin belirlenmesi, uygun eğitim şartlarının sağlanması, eğitim ekipmanlarının ve eğitmenlerin seçilmesi yönetimin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Yönetim tarafından belirlenecek eğitimler

personelin gereksinimlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu eğitimler şirket içi ve dışı eğitimler olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır (Erdoğdu, 2013: 32).

Yukarıda bahsetmiş olduğumu aile şirketleri için eğitimleri daha alt sınıflara ayıracak olursak şirket içi eğitim; oryantasyon, iş başı eğitim, staj, rotasyon, yetki devri, yönetici takibinde eğitim, grup çalışmalarıyla eğitim olarak yedi bölümde değerlendirilebilir. Şirket dışı eğitimler; laboratuvar ortamında eğitim, örnek olay çalışması, seminer ve konferanslar, simülasyon üzerinde öğrenme, programlanmış öğrenme tekniği, rol oynama tekniği, duyarlılık eğitimi olmak üzere yedi eğitim fonksiyonundan oluşmaktadır.

Eğitim süreci gelişim sürecinin en önemli öznesidir. Eğitimin kişiliği ve davranışları etkilemesi, rol davranışlarında etkinliği artırır ve durumsal koşullara çalışanların adaptasyonunu sağlar. Pazar gerekleri ve örgütsel ihtiyaçların dikkate alınması, eğitim programının amaçlarına ulaşılmasını sağlayabilir. Eğitimin içeriği ayrıca, çalışanların kişiliğine, bireysel amaçlarına ve değerlerine uygun düzenlemelidir. Personele, eğitim süresince örgütsel amaçlar benimsetilmeli ve bu gayeler yönünde çaba göstermesi sağlanmalıdır (Uysal, 2009: 8).

5.3. İş ve İşgören Değerleme Fonksiyonu

İş tanımları, iş analizi sonuçlarının, özlü ve bilinçli bir şekilde ifade edilmesi olarak tanımlanabilir. Her işin gerek şirket içinde, gerekse endüstriyel hayatta yapılış biçimi ve uyulması gereken iş kuralları vardır. İş tanımlarının yapılması, iş analizlerinin ortaya konulması gerekir. İş analizlerinin belirlenmesi, verilerin toplanması sonucunda sistematik bir biçime bürünmesi, işlerin alt içeriğini oluşturan, işlem, eylem, ödev ve yükümlülükler ile çalışma hayatındaki koşullar özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir (Yüksel, 1998: 78).

Kurumsallaşma sürecine girmiş olan bir aile şirketinin de insan kaynakları birimini mutlaka çalışanların iş tanımlarının net olarak ortaya konulması ve bundan kendilerinin de haberdar edilmesi, konu hakkında bilgilendirilmesi gerektiği talimatı bizatihi aile üyeleri tarafından verilmesi gerekmektedir (Deringöl, 2010: 50).

İş tanımları, iş analizleri aynı zamanda şirket kapsamında çalışan her bir çalışan için yapması gereken işlerin nasıl yapılması gerektiğini ortaya koymaktan öte, yapılan

işin standartlara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği konusunda net bir sonucun ortaya konulmasını sağlar (Şimşek, 1995: 57).

Yaradılış itibariyle her insan farklı zihinsel özelliklere sahip olduğundan; konsantrasyon, kaygı, stres, bireyin algılama, karşılaştığı sorunlar karşısında verdiği tepki ve problem çözme yeteneği, bunun yanında yine bireyin sahip olduğu boy, kilo gibi fiziksel özellikleri, kendini ifade edebilme yeteneği, diğer çalışanlar ve amirleri ile olan diyalogu bir personelin gerçekleştirdiği iş, yerine getirdiği görevde amirleri tarafından değerlendirme kriterleri olarak göz önüne alınır (Erdoğan, 2013: 49).

5.4. Ücret Yönetimi Fonksiyonu

İnsan kaynakları yönetim sürecinin en zor aşamalarından biri, belirlenmesi ve beklentilerin en çok olduğu unsur ücret yönetimi fonksiyonudur. Çalışanlar tartışmasız şirkete katkıları karşılığında bir ödül beklerler. Bu ödüllerden biri ve tabii ki en önemlisi ücrettir. Bireyler kendi katkı ve ödülleri ile işletmedeki diğer bireylerin katkı ve ödülleri karşılaştırırlar ve bir dengesizlik olduğunda bundan huzursuzluk duyarlar. Yüksek ücret alan çalışanlar, tanındığını, katkılarının şirketçe kabullenilip, performansının olumlu değerlendirildiğini ve başarılı olduğunu düşünür. Bu onun kendisine olan güvenini artırır ve yeteneklerini daha etkili olarak işine aktarabilir. Çalışanın iş başarısı ve katkılarının değerlendirilerek yüksek ücret alması, onun hakkında olumlu geri bildirim olduğu yönünde bir belirtidir ve bu yönüyle ücret yönetimi bir geri bildirim aracı olabilir. Ücret uygun çalışana şirkete çeker, nitelikli çalışana şirkette tutar ve çalışana şirkete maksimum katkıda bulunma yönünde güdüler. Bu nedenle eşit işe eşit ücret ödenmeli ve çalışanlar arasında denklik gözetilmelidir (Uysal, 2009: 9).

Aile şirketleri için ücret ise adeta şirketin “adil” yönetilip yönetilmediğine dair çalışanlar açısından en büyük değerlendirme kriteridir. Eğer aileden olan bir çalışanın aldığı ücret şirkette çalışan diğer bireylerden farklı ise şirketin adil bir şekilde yönetilmediği, aile üyelerine ayrımcılık yapıldığı gerekçesi ile sebebi dahi araştırılmadan çoğu zaman çalışanların neredeyse tamamı tarafından şirketin adaletsiz bir yönetim anlayışının olduğu sonucu ortaya atılacaktır. Öte yandan ücret anlamında ayırım yapılmadığı sürece yine çoğunlukla çalışanlar aile şirketini diğer şirket türlerinden farklı olarak görmeyecekler, bunun ötesinde şirketin doğru bir şekilde

yönetildiği kanısını ortaya koyacaklardır (Deringöl, 2010: 8). Bu anlamda aile şirketleri için ücret çalışanların gözünde adaletin en büyük temsilcisidir.

Tek başına ücret, yapılan işte çalışan personeli tatmine ulaştıran, çalışana işini benimseten ve onu işe bağlayan unsur olarak yer almamakta olup, yine de işe başlarken etkin bir rol oynamakta yani işletmeye giriş nedeni ve personelin işletmede çalışanlar yönüyle tek gelir kaynağı konumundadır. İşgücü istihdamında yetenekli, gerekli özelliklere sahip personel temini ve maliyet unsuru olarak görülmesi ücretin işveren yönünden önem taşıdığıın en büyük göstergesidir. Ücret ve ödüllendirme felsefeleri, temel değer kaynağının insan olduğu biçimindeki insan kaynakları yönetimi önermesi üzerine kurulmalıdır. Ödüllendirme felsefe sistemleri, şirket gereksinimlerine uymak zorundadır. İlave olarak bu sistemler, aynı zamanda çalışma ortamındaki personelin gereksinimlerini de, olumlu bir biçimde karşılamalıdır (Canman, 2000: 234). Ödül niteliğinde ve teşvik edici yan ödemeler olarak adlandırılan ödeme sistemleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

- Prim Ödemeleri: Motivasyonu arttırmaya yönelik, ikramiye, prim, kardan pay verme, hisse senedi verme şeklindeki ödeme türleridir.
- Sosyal Ödemeler: Verim ve üretime bağlı olmayan, maaş ve ücret dışında tutulan, sigorta primi, emeklilik ikramiyesi, mali haklar gibi ödeme gruplarıdır.
- Özendirici Ödemeler: Üretim miktarındaki artışa bağlı olarak, işgörenlerin performansını arttırmaya yönelik yapılan ödeme türleridir (Schuller, 1995: 385).

Her ne kadar insan kaynakları yönetiminin tek temel unsuru olarak kabul edilmese de ücret, bir personeli şirkette tutmanın, devamlılığını ve verimini sağlamanın en önemli sebepleri arasındaki önemini korumaktadır. Bu anlamda aile şirketleri gerek temel ücret, gerekse ödül niteliğindeki yan ödemeleri personeline hakkaniyet kuralları çerçevesinde yansıtmalıdır. Böyle bir yansıma çoğu zaman aile üyelerine “bağlılık ve sadakat” olarak geri dönecektir.

5.5. Kariyer Planlama Fonksiyonu

Aile şirketleri açısından kariyer ilkesi genel olarak, bireyin işe girmesi ile başlayan ve şirkette çalıştığı süre boyunca devam eden bir süreçtir (Canman, 2000: 20). Burada kariyer ve kariyer planlamayı diğer unsurlardan ayıran en önemli özellik aile şirketlerinde aile üyelerinin kariyer ve kariyer planlarına ne kadar müdahale ettiği ile

ilgilidir. Şirket içerisinde aileden olan bir çalışan diğer çalışanlara kıyasla daha kısa bir sürede kariyer basamaklarını tırmanırsa böyle bir durum çalışanlar arasında hoşnutsuzluğa sebep olacaktır. Bu açıdan aile şirketlerinde insan kaynakları birimine çalışanlar arasındaki dengeyi sağlamak adına çok büyük görevler düşmektedir.

Kariyer planlaması, iş yaşamındaki ilerleme, basamakları belirleme ve kariyerini yönetmede çalışana yön gösterme sürecidir. Böylece çalışanın kariyer amaçları ile şirket olanakları uyumlaştırılmaya çalışılır. Kariyer planlaması şirket ve çalışan arasında bir nevi psikolojik sözleşmedir: Psikolojik sözleşme, küçülme ve yönetsel kademeleri azaltma gibi çağdaş yönetsel uygulamalar ile kısıtlanan kariyer olanakları hakkında şirket ve çalışan arasındaki ilişkiyi düzenler.

Kariyer basamaklarının belirlenmesi ile çalışan için kariyer hedeflerine uygun eğitim ve geliştirme programları düzenlenir. Bunun sonucunda çalışana kariyerine uygun bilgi, beceri, teknik bilgi yüklemesi yapılır ve yeterliliği artırılır. Bu tür programların öncelikli amacı, çalışanların becerilerini ve ilgi alanlarını analiz etme ve böylelikle çalışanların büyüme ve gelişme ihtiyaçları ile örgütün amaçlarına uyumlaştırmadır.

Burada planlama fonksiyonunu belirtmek gerekir ki çalışanların her birinin çalışmış olduğu departman, sahip olduğu bilgi birikim, yapmakta oldukları işin teknik niteliği, sosyal niteliği yönünden, kariyer planlama aşamasında insan kaynakları departmanına büyük yükümlülükler getirmektedir. Burada dikkate alınacak en önemli noktalardan biri bir personelin çalıştığı birim ve aşamada ne kadar kalmalıdır veya ne kadar süre çalışıp kendini kanıtlamalıdır ki bir üst kariyer basamağına geçebilsin. Aynı şekilde kariyer tıkanması dediğimiz, bireyin belirli bir kariyer seviyesinin üzerine, gerek sahip olduğu özellikler, gerekse bir üst kariyer basamağının gerektirdiği yetkinliklere sahip olmaması nedeniyle olduğu yerde saymaya başlaması sürecidir. Böyle durumlarda genellikle insan kaynakları yönetimi üzerine görüş bildiren işletmeler bu tıkanmayı yaşayan bireylere farklı şirketlere yönlendirme yapılmasının uygun olacağı görüşü ortaya konulmuştur. Kimi bireyler çalıştıkları şirkette kendilerini gösterememekten de yakınırırlar. Bu koşullar altında bunu kabul eden bireylere yardımcı olmak onların daha etkin, hedefledikleri iş hayatı ile gerçekleştirebilecekleri meslek ve uğraşılarda daha başarılı olmalarının önünün açılması gerekir (Erdoğan, 2003: 64).

Şirket hedefleri ile paralellik arzeden bir kariyer planlama sistemi hem şirketin hem de insan kaynakları departmanından beklenen performansın gerçekleşmesinde büyük önem teşkil etmektedir. Burada unutulmaması ve altı çizilmesi gereken nokta aile şirketlerinde çalışan tüm personeli kapsayan bir kariyer planlaması ancak ve ancak profesyonel ve bağımsız çalışan bir insan kaynakları departmanı ile mümkün olabilir. Burada yine aile üyelerinin ve yönetim kurullarının insan kaynakları departmanına bağımsız karar alma imkânı sağlaması, aynı şekilde alınan kararlara aile üyelerinin uyması ile hayata geçirilebilir.

5.6. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Fonksiyonu

Aile şirketlerinde de iş sağlığı ve güvenliğine dair gerekli standartların sağlanması sadece çalışanlar açısından değil şirket menfaatleri açısından da önemli bir konudur. Örneğin işe giriş aşamasında tespit edilemeyen bulaşıcı bir hastalığın çalışanlar arasında yayılması veya iş başvurusunda bulunan bir bireyin idame ettireceği mesleği ile ilgili meslek hastalığına sahip olması hem işlerin aksamasına hem de personelin olumsuz etkilenmesine sebep olur. Bu da genel anlamda şirket menfaatlerine zarar verir.

Bugün bilimsel olarak kabul edilmiş bir gerçeklikte çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları, onların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmalarına etki eder. Sağlık ve güvenlik duygusu içinde olma çalışanların çalışma istek ve arzusunu güçlendirir, artırır. Şirket iş yaşamının sağlık risklerinden korunması için, tüm işçilerin ihtiyaçlarını karşılayacak uygun meslek seçimini yapmalı; sağlık hizmeti verilmeli, işçilerin biyolojik, kimyasal ve fiziksel risklere karşı korunması için sağlık standartları geliştirilmeli, işle ilgili risk faktörlerini azaltmak için teknik ve eğitimle ilgili önlemler alınmalı ve özellikle tehlikeye açık işçi gruplarının emniyetini sağlamaya yönelik gereken önem verilmelidir.

İşletmelerde çalışanların sağlığına gereken önemi vermeli ve çeşitli sağlık politika ve programları geliştirilmelidir. Böylelikle çalışanlar, şirket faaliyetlerinden kaynaklanabilecek sağlık sorunlarına karşı korunabilir. İş güvenliğinin yükselmesi iş kazalarını azaltır ve bu da çalışanları daha mutlu eder (Kuru, 2000: 5). Böylece, alınan, istihdam edilen, yetiştirilen ve kendisine ücret ödenen çalışanların fizik gücü, yetkinlik, yeterlilik ve beceri düzeyi ilk günkü gibi korunabilir ve devam ettirilebilir.

Bu açıdan aile şirketlerindeki insan kaynakları biriminde mutlak surette iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu bir personel bulunmalıdır. Mevcut kişi güncel, çağdaş gelişme ve hastalıkları takip ederek şirketin bu konuda aksatmadan faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamalıdır.

6. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Aile şirketleri için insan kaynakları ilkeleri denildiğinde ilk karşımıza çıkacak ve şirket içinde huzursuzluğa sebebiyet verecek olan nokta aile üyelerinin şirket içinde çalışıyor olması olacaktır.

İhtiyaç duyulma oranı ve devamında gelen kabul görmüş genelleştirmeler ilke olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ve yönetim alanında ilke geliştirebilirlik konusunda bilim adamlarının uyum içinde, aynı fikirde olmadığı gözlenmiştir. Sosyal bilimlerde fen bilimlerinde olduğu kadar kesin, kati hükümlü ilkeler geliştirmek oldukça zor olmasına karşın, yönetim alanında kabul görerek süre gelen ve uygulanan kural ve kaideler bulunmaktadır. Deneyimler sonucu geliştirilen bu kurallar etkili bir insan kaynakları yönetiminin önderliğinde yapılmaktadır. Sosyal bilgi ve deneyimlerin sonucu olan bu kuralların içerdiği özellikler, farklı toplum ve yönetim sistemlerine göre değişkenlik gösterir.

Kuralların uygulanma biçimleri, varyasyon sistemleri, insan kaynakları yönetimi sisteminin özelliklerini belirlemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin belirli bir anlam ifade edebilmesi bu kurallar çerçevesinde var olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin belirli bir anlam ifade edebilmesi bu kurallar çerçevesinde meydana gelmektedir. Söz konusu kurallar, işe başlamaktan emekliliğe kadar personel yönetim sürecinin tüm aşamalarında yol ve yön gösterici bir değer taşırlar (Tutum, 1979: 18).

Aile şirketlerinin de işletmenin devamlılığı sürdürmesi ve personel barışını sürekli canlı ve ayakta tutabilmesi için bu ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalması gerekir.

6.1.Eşitlik İlkesi

Çalışanların seçimi aşamasında herhangi bir şekilde ve nedenle ırk, zümre, cinsiyet, din, dil, siyasi düşünce, felsefe ayrımı yapılmaksızın herkese aynı hakların tanınması şeklinde ifade edilmektedir. Her çalışan fırsat eşitliğine sahiptir. Belirlenmiş, sınırları çizilmiş görevler dahilinde herkes görevin gereklerine göre

değerlendirilmelidir. Fırsat eşitliği, işletme içerisinde bütün personele aynı imkanların tanınması olarak ifade edilmektedir. Eşitlikte önemli olan ikinci etap ise, yükselme, ilerleme eşitliğidir. İşletme içerisinde herkese aynı hakkın tanınması, değerlendirilmelerin eşit ve adilane yapılmasıdır (Acar, 1997: 10).

Aile şirketleri için eşitlik ilkesi denildiğinde gerek işe alım sürecinde gerekse işletme içinde faaliyetlerin yerine getirilmesi aşamasında aile üyelerine yönelik ayrımcılık yapılması, işletme içinde ikiliğe ve diğer çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olacaktır. Bu açıdan aile şirketlerinin eşitlik ilkesi olarak en önemli kriteri aile üyeleridir. Bu süreci yine dengede tutacak birim ise insan kaynakları birimidir.

6.2. Kariyer İlkesi

Bugün çağdaş, profesyonel yönetim sistemine kavuşmuş aile şirketleri ücret ve sosyal imkânların yanında kariyer imkanlarını da daha işe alım sürecinde çalışanların önüne sunmaktadır.

Buradaki kariyer ilkesini daha öncesinde anlatmış olduğumuz kariyer planlaması ilkesi ile karıştırmamak gerekir. Kariyer planlaması işletme açısından bireyin işletmeye girişi ile başlayan ve işletmede kaldığı sürece devam eden bir gelecek öngörüsü; çalışan için gelecek planlama süreci iken, kariyer ilkesi bir bireyin çalıştığı işte adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, gerekli deneyim ve yetkinlikleri kazanma sürecidir (Tortop, 1994: 92). Kariyer, bir personelin iş hayatı boyunca mesleği ile ilgili edindiği iş deneyimleri, kendini geliştirme süreçleri ve buna bağlı olarak çalıştığı pozisyonda kat ettiği yol ve bireyin kendini gerçekleştirme olarak tanımlanabilir.

Bireye yönelik kariyer sistemine aynı zamanda derecelendirme, rütbe sistemi adı verilmektedir. Çalışacak kişilerin seçim sürecinde aranılan pozisyonla ilgili uzmanlık şartı aranmamakta, bunun yerine bireyin zamanla uzmanlaşacağı varsayılmaktadır. Adayın işe başlarken kişisel özellikleri öne çıkmakta, rütbe ve alınması hedeflenen pozisyonla ilgili bir bağlantı bulunmamaktadır. Birey ilerleyen dönemlerde mevcut pozisyonunda uzmanlık kazanmakta ve terfi etmektedir.

Bu açıdan aile şirketlerinde de kariyer basamakları ve kariyer kuralları net bir şekilde belirlenmeli, insan kaynakları birimi kariyer süreçlerini tamamlayan personellere yönelik bilgi ve takipleri zaman kaybı yaşamadan aile üyelerine ve yönetim kuruluna aktarmalıdır.

6.3. Liyakat(Yeterlilik) İlkesi

Temel anlamda liyakat bir görevi başarı ile yapabilme yetisidir. Diğer bir tanıma göre ise, liyakat ya da yeterlilik, yetkinlik ilkesi, başarılı olma karşılığında hak etme anlamı taşımaktadır (Yüksel, 1998: 22). Bu ilke, şirkette işe giriş ve yükselmeye sadece işin gereği olan becerinin, bilginin ve yeteneğin dikkate alındığı, eşit işe eşit ücretin ödendiği, faal ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân tanıyan kural ve uygulamalar sistemidir.

Liyakat ilkesi sadece çalışan personelin işe girişinde değil, işe girdikten sonraki uygulamalarını da kapsamaktadır. Personel seçiminde en yetkin, yetenekli personelin seçilmesi ve seçilen personelin üstlenmiş olduğu görevini başarı ile ifa etmesini ifade eder. Personel yönetimi sisteminde en çok benimsenen ilkelere biri olan liyakat ilkesi, geniş anlamda etkili ve verimli personel sisteminin kurulmasına imkan sağlayan kurallar ve uygulamaların tamamını ifade etmektedir (Can, 2005: 16). Liyakat ilkesi kapsamında, mevcut pozisyondaki yükselmeler, gösterilen başarı, çalışma koşulları, ücret politikaları ve diğer tüm unsurlar gösterilen performansa göre belirlenmektedir.

Aile şirketleri açısından liyakat ilkesi diğer insan kaynakları yönetim sistemi ilkelerinde olduğu gibi aile üyelerinin işin içine girmesi ile “acaba bana şirket içinde eşit davranılacak mı?” sorusunu akıllara getirecektir. Aile şirketleri açısından da liyakat ilkesi işi yapabilecek olan insanın işe alınması ile ilgilidir. Bu da iş ve işi yapacak birey arasındaki koordinasyondan geçer. Liyakat ilkesinin gerektirdiği bazı temel kriterler aile şirketlerinde de mevcuttur. Bu kriterler işe alım, kariyer, yetenek, beceri ve ehliyet şeklinde sıralanabilir. Aile şirketinde de herkesin eşit koşullar ve olanaklar dahilinde katılabileceği nesnel nitelikli sınavlar ve yarışmalar düzenlenmeli ve liyakat tarafsız kriterler içinde ölçülmelidir. Tüm çalışanlara kanun önünde eşit, din, renk, cinsiyet, medeni durum vb. gibi sebeplerden ötürü farklı davranılmamalıdır (Palmer ve Kenneth, 2003: 25).

6.4. Güvence İlkesi

Kabul etmek gerekirse her çalışan çalıştığı iş yerinde kendini güvence altında hissetmek ister. İşten çıkarılma korkusu yaşayan her birey kendinden beklenen performansı tam olarak yansıtamaz. Personelin başladığı bir işte herhangi bir haklı

sebepler belirtilmedikçe işten çıkarılması ya da ayrılmak zorunda bırakılması temel anlamda güvence ilkesinin tanımıdır diyebiliriz. İşletme çalışan personeline her türlü stres ve kaygıdan uzak, huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı hazırlamalı, personeline sosyal, ekonomik yönden güven aşılmalıdır.

İş hayatının en önemli unsurlarından biri olan güven ilkesi, kariyer ilkesiyle iç içe geçmiş durumdadır. Çünkü bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilme imkanının sağlanması gerekir. İş hayatı içinde iki tür güvenceden bahsedilmektedir. Bunlar iş güvencesi ve makam güvencesidir. İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ve makam güvencesi ise, yükseldiği makamlardaki görevini koruyabilmesidir. Tüm çalışma yaşamını çalıştığı işletmeye adanmış bir kimse, karşılığında hizmet güvencesi aramakta, ağır bir kusur işlemedikçe işten atılmayacağından emin olmayı talep etmektedir (Yüksel, 1997: 29).

Aile şirketlerinde çalışanların en çok şikâyetçi olduğu konuların başında iş güvencesi gelmektedir. Çünkü çoğu çalışan aile şirketine genel kabul görmüş şeffaf bir yönetim şeklinin özellikle aile üyelerinin yönetimde olduğu yapılarda var olduğuna inanmıyor. Bu da otomatik olarak aile şirketine çalışanlarda güvensizliğe sebebiyet veriyor. Çalışanlar güvencesizliğin en büyük sebebini şirkete girdikleri anda şirketteki geleceklerinin patronun ya da oğlunun iki dudağı arasında olmasına bağlıyor. Bu da büyük bir güvensizliğe, aile şirketleri açısından ise personel kaybına neden oluyor. Çünkü kendini güven içinde hissetmeyen personel otomatik olarak arayışa ve bu da sonuç olarak kendini daha güven içinde hissedeceği başka bir şirkete geçişle sonuçlanan durumları ortaya çıkartıyor. Bu açıdan aile şirketlerinin personel üzerinde güven duygusunu oluşturabilmesi için yönetimi profesyonel yöneticilere bırakması gerekiyor (Deringöl, 2010: 42).

6.5. Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık ilkesi temelinde, herhangi bir amaç doğrultusunda siyasi, yanlı atamalardan personel korunmasını hedeflemektedir. Yönetimin, iktidarın, atama ve terfilerinde yansız, objektif olmasıdır. Kamu ve özel sektörde yaşanabilecek bu sorun, özellikle kamu kesimindeki personele, kamu ile ilgili elde edilen bilgilerin ifşa edilmesi, siyasi partiye üye olma ve seçim döneminde kampanyalara katılma gibi faaliyetlere yasak getirilmesidir (Erdoğan, 2013: 27). Bu ilkenin etkin bir şekilde var olabilmesi için

etik ve ahlaki kurallar dahilinde görevlerin yerine getirilmesine yönelik azami çaba sarf edilmelidir.

Aile şirketleri tarafsızlık ilkesini şirket içinde aktif olarak hayatta tutabilmek için ilk olarak işe alım kriterlerinden başlayarak aile üyeleri de dahil olmak üzere tüm süreçleri şeffaf kriter ve ilkelere bağlamak zorundadır (Walker, 1992: 14).

6.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

Aile şirketleri açısından oldukça ince çizgilerle çizilmiş bir ayırımın gerektiği açıklık ve gizlilik ilkesi özellikle yönetim kurulunun aile üyelerinden oluştuğu şirketlerde alınan kararlar açık bir şekilde ilan edilirken, personel ile ilgili yapılması planlanan tüm işlem ve süreçler insan kaynakları birimi ile koordineli olarak gizlilik içinde gerçekleştirilmelidir.

Şirket başarıları çoğunlukla interaktif, her birimin uyumlu ve koordineli çalışması ile ortaya çıkmaktadır. İşletme içersinde çalışan birey, insan kaynakları yönetiminin başarısına katkı sağlayabilmesi için gerekli konularda yazılı ve sözlü talimatların tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Düzenlenen toplantılar, duyurular, işletme yayınları bu kapsamda yer almaktadır. Gizlilik ilkesini açıklık ilkesine kıyasla daha farklı olarak belirli birim ya da bölümlerin görevini içeren bilgilerin kıst ve sınırlı olarak sunulmasıdır (Kalıpçı, 2014: 9). Belirtmek gerekirse özellikle personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri, değerlemeleri, disiplin cezaları tamamen insan kaynakları yönetimi biriminin bilgisi dışında sızmamalı ve gizli tutulmalıdır.

6.7. Varis Belirleme ve Yönetim Geliştirme İlkesi

Profesyonelleşme sürecini tamamlamış her şirket çalışanı mevcut konumunun aslında kendine bir emanet olduğunu ve sonunda bunu bir sonraki kuşağa, kendi yetiştirdiği bir başka personele bırakacağını bilincindedir. İşletmelerde her pozisyon için varis yetiştirme ve yönetim geliştirme stratejisi aslında bir nevi bayrak yarışı gibidir. Eğer insan kaynakları tarafından bu süreç bir rekabet savaşı değil, çalışanların birbiri ile görev değişimi olarak lanse edilir ve kabul ettirilirse şirket açısından çok verimli, çok başarılı sonuçlar elde edilebilir. Yok eğer bu süreç çalışanlar tarafından bir iç savaş, iyi oynayan kazansın şeklinde bir rekabet ortamına dönüşürse böyle bir

ortamda çalışanlar birbirini koruyup kollamak yerine, birbirlerinin kuyusunu kazmaya başlayacak bu da başta çalışanların devamında ise işletmenin sonunu hazırlayacaktır. Bu anlamda insan kaynakları bölümüne çok büyük yükümlükler düşmektedir (Kalıpcı, 2014: 22). Yönetim geliştirme ise, işletmenin hedefleri doğrultusunda mevcut personele gerekli eğitim olanaklarının sağlanarak gelişmelerin takip edilmesini içermektedir.

Aile şirketleri açısından varis belirleme ve varis tarafından geliştirilen yönetim stratejilerinin hayata geçirilmesi büyük çoğunlukla sonuç almak ve şirkete katkı sağlamakla ilintilidir. Varis değişime ve kendini gösterme fırsatlarına çok heveslidir. Aynı zamanda birçok yeni değişim ve gelişim konusunda hayalleri ve kariyer planları vardır. Bu yüzden şirketler ve insan kaynakları departmanları onları tatmin etmek için güncel uygulamalar geliştirmek zorundadır (Aslan, Çınar, 2010: 91). Sürekli olarak tutku arayışına, beklentilerini anında gerçekleştirme eğilimine, sahip olduğu yetkiyi sonuna kadar kullanma isteği onları sürekli bir adım ileriye götürmeyi başaracak adımlar atmak arzusundadırlar. Bu süreci en iyi yönetecek departman insan kaynakları departmanıdır. Bir başka deyişle işletmelerde insan kaynakları birimi üst yönetime yarını gösterip geleceğin fotoğrafını çekmelidir. Varis ve varislerin karakteristik özelliklerine göre stratejiler benimsenerek herkesin mutlu olabileceği çalışmalar insan kaynakları birimi tarafından organize edilmelidir.

Sonuç olarak insan kaynakları tüm süreçlerde varislere verimli çalışabilecekleri ortamları oluşturmalı ve bunu sürdürülebilir kılmalıdır. Onların hem gelişim aşamalarında hem de işletme yönetimden söz almaya başlamaları ile birlikte insan kaynakları varisler ile bir bütün olarak hareket etmeli ve her aşamada onlara destek olmalıdır. Sistematığın bu şekilde oluşturulduğu işletmelerin başarılı olma şansı çok daha fazladır.

7. Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Gerek aile şirketleri için gerekse diğer şirket türleri için stratejik planlama bir hareket planının oluşturulması sürecidir. stratejik plan temelde: Nereye gidiyoruz? Oraya nasıl gideriz? Bundan kim sorumlu? Zaman çizgimiz nedir? İlerleme ve eksikliği ne zaman ve nasıl değerlendireceğiz? Eğer beklemediğimiz sonuçlar olursa ne yapacağız? Sorularının tamamına cevap veren bir plan olmalıdır.

Aile işletmelerinin kalıcı bir başarı elde edebilmesi için her yeni jenerasyonun yeni, farklı tarz ve yöntemde bir strateji geliştirmesi gerektiği belirtilmektedir (Post, 1993: 146).

İnsan kaynakları yönetiminde şirketin yeter sayıda ve nitelikte personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için şirketin mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlama yapılması gereklidir (Aytek, 1978: 4).

Planlama süreci, işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, yatırım planları, büyüme ve gelişme isteği işletmeleri her alanda bir uygulama programı hazırlamaya iter. İşte bu aşamada şirketin planladığı bu amaç ve hedefler için strateji geliştirmesi gerekir. Strateji her şeyden önce değişim ve gelişmeyi sağlayan, şirketin devamlı olarak çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen koşullarda kontrol altına alan bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim, çevredeki değişiklikler karşısında şirketin zayıf ve güçlü yönlerine ve sahip olduğu kaynaklara bakılarak kararlar vermesi gerekir. Alınan tüm kararlar, işletmenin bilgiye dayanan dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik bir şekilde öngörülmesini kolaylaştıracaktır. Bu sayede işletmenin başarısı ve büyümesi zamana ve dış faktörlere bakılmayarak planlanmış ve kontrol altına alınmış olacaktır (Barutçugil, 2004: 54).

Strateji, şirketin uzun metrajlı hedefi olarak ele alındığında ve stratejik üstünlüğün de değer oluşturma ve ikamesi zor olan özgün kaynaklara sahip olma gibi uzun vadeli çabaları gerektirdiği düşünüldüğünde stratejik avantaj ve stratejik yönetim açısından insan kaynaklarının özellikle aile şirketleri açısından ne kadar önem arzettiği daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İnsan, insan kaynakları ve strateji arasındaki bu önemli bağlantının işletme açısından avantajları azamileştirilmesi, personel politika ve uygulamaları içersinde insanın nasıl ele alındığına ve işletmede insanların nasıl idare edildiğine bağlıdır (Çavuş, 2005: 160). Bir başka ifade ile, işletme içerisinde uygulanan politikaların ve uygulamaların uyumu ve bunların işletme stratejileriyle bütünleştirilmesi, insan strateji bağıntısının çözümlenmeye çalıştığı işletme çıktı maksimizasyon bağıntısının önemli bir parametresini oluşturmaktadır.

Bu aşamada kimlik kazanan stratejik insan kaynakları yönetimi alanı, asli olarak, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalamayı istemesinden dolayı insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmeye ihtiyaç gösterdiği gerçeğinin kabul edilmesi

sonucu ortaya çıkmıştır. Bazı bilim adamları, insanları yönetmenin teknolojiyi veya sermayeyi yönetmekten çok daha zor olduğuna dikkati çekmişlerdir. Bunun yanında, insan kaynaklarının nasıl yönetileceğini öğrenmiş bulunan firmalar, insan kaynaklarını kazanma ve etkili olarak geliştirmenin meşakkatli ve uzun bir zaman almasından dolayı diğerleri üzerinde bir üstünlüğe sahip olacaktır. İşte bu üstünlüğe sahip olma, insan kaynaklarını stratejik olarak idare etmeye bağlıdır (Bingöl, 2003: 11).

7.1. Aile Şirketleri İçin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerekliliği

İhtiyaçlar temelde gereksinimlerden doğarlar. Aile şirketleri için de insan kaynakları alanında stratejik bir yönetim anlayışı gerçekleştirmek açısından özünde aile şirketi sahipleri, kendileri bizzat işin başında oldukları için ve işe yönelik fazla sahiplenmeleri nedeniyle, kısa zamanda şirketlerini kara geçirebilmektedirler. Ancak iş belirli bir büyüklüğe ulaştığında ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri vb. şeklinde aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks denebilecek nitelikte kavramlarla karşı karşıya gelindiğinde sıkıntılar da devamında gelmeye başlamaktadır (Us, www.kalder.org.tr).

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde daha stratejik bir rol ve mesuliyet üstlenmesi özellikle son 20 yıllık dönemde insan kaynakları yönetimi yaklaşımında gözlenen değişimlere uygun bir süreçtir. Bu aşamada insan kaynakları birimlerinde kapsamlı dönüşümler yaşanmaktadır. Bu stratejilerin kalifikasyonu gündeme gelmektedir. Dolayısıyla planlama, tedarik, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme giderek daha fazla ön plana çıkarken, işletme yetkilerini güçlendirecek yeni uygulamalar netleşmektedir. Sonuçta insan kaynakları yönetimi şirketlerde daha seçkin ve güçlü bir statüye yerleşmektedir. Sosyal sorumluluk programları da bu süreci destekleyen önemli bir katkı sağlamaktadır (Akgeyik, 2010: 79).

Küreselleşmenin sonucunda insan kaynakları yönetiminin şirketler açısından önemi giderek artmış ve önemi üst yönetim tarafından fark edilip kabul edilmiştir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi konularının organizasyonda en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlarla idare edilmesi gerekmektedir. İnsanlarla ilgili tüm sorunlar, şirketin bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi ve bütünleştirilmesidir. Yöneticiler, kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına

odaklanabilmeli ve bunu düşünce boyutundan çıkararak eylem boyutuna geçirebilmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, aile şirketleri açısından şirketin değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştıracak ölçüde çalışanların kendilerini şirketin uzun dönemli amaçlarına adamalarını sağlamaktadır. Şirket amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejiler belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması da, bireylerin amaçları benimsemesini ve inançlı bir şekilde uygulama sürecine geçmesini kolaylaştırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, organizasyonlarda önemli değişimleri etkin bir şekilde hayata geçirecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırları belirli bir alanda profesyonellik ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun konseptini, misyonunu ve gayelerini tüm birimlerine ve çalışanlara taşıyan, fikirlerin paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejik yaklaşımın benimsenmesi, dar bir yetki alanı içine mevcut işleyişi ve yönetim anlayışını korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve kurallara odaklanan bir departmanın, işletmenin yönetsel anlayışına yönelik değişime öncülük eden, çalışanların ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlayacaktır.

Stratejik yönetim anlayışı içinde olmak, insan kaynakları bölümünü, kendi jargonunu kullanan iç ve dış müşterilerin dilini konuşan, dışa açık, anlaşılabilir ve kendini iyi ifade eden bir bölüm olmasını kolaylaştıracaktır (Barutçugil, 2004: 57). Böylelikle çalışanları ve diğer departmanları birer taraf ve hatta rakip olarak gören bir anlayış yerini, onları iç müşteri ve stratejik ortak olarak gören bir anlayışa bırakacaktır.

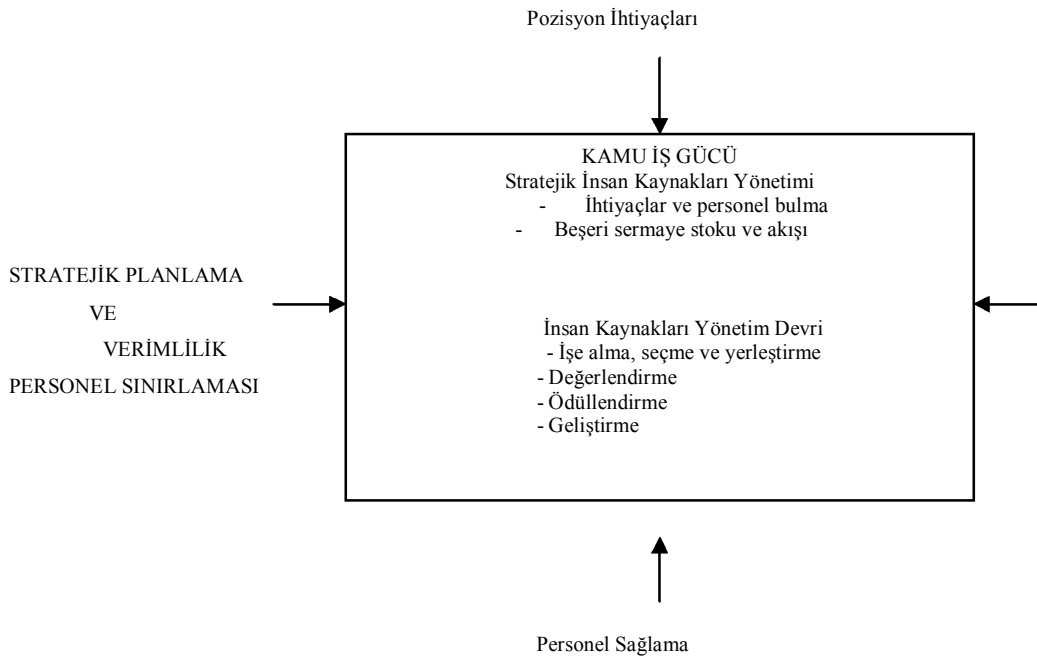
Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünün her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir yapıdan, dışarıya ve değişime açık bir yapıya geçmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi bölümünün etkinliği üst yönetimin, aile üyelerinin istek, arzu ve beklentilerine göre değerlendirilen bir destek birim olmaktan öte, iç ve dış müşterilerinin beklenti ve değerlendirmelerine göre kendini geliştiren bir yapıya ve işleyişe ulaştıracaktır.

Tüm bu ve bunun devamı niteliğinde olan avantaj ve işletmelere, aile şirketlerine sağladığı faydalar yönünden stratejik insan kaynakları yönetimi günümüz dünyasında

işletmelerini bir adım öteye taşımayı hedefleyen her yönetici için ihtiyaç ve zorunluluk halini almıştır (Çavuş, 2005: 159).

7.2. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması

Aile şirketleri açısından stratejik insan kaynakları yönetiminin temel hareket noktalarından biri insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile tamamen bütünleşmesidir (Guest, 1989: 48). Stratejik insan kaynakları yönetimi, aile şirketleri açısından da işletme amaçlarına ulaşabilmek için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir.



Şekil 5. İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi Süreci

Kaynak: (McGregor, 1990: 318)

Şekil 5'te olduğu gibi, insan kaynaklarının stratejik planlaması tamamen bir sistem yaklaşımıdır. Stratejik yönetim anlayışının uygulanabilmesi için stratejik planlama yapma zorunluluğu vardır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi de, insan kaynaklarının stratejik planlamasını bir nevi gerekli kılar. Unutmamak gerekir ki işletmenin en önemli kaynağı beşeri sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Burack, 1987: 5). Bu kaynaktan en akılcı biçimde faydalanma, istenen nitelikte, yeterli

sayıda ve yeterli zamanda insan kaynağına sahip olma, belirli kurallara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılar.

Tablo 6. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Sistemi

Stratejilerin Belirlenmesi (Amaç ve senaryo geliştirme)	Stratejilerin Değerlendirilmesi (Geliştirilen senaryo seçimi)
1- İnsan kaynaklarını stratejisinin belirlenmesine katkı alt sistemi - İnsan kaynaklarının yararlarının ve sakıncalarının genel analizi - İnsan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerinin genel analizi	
2- İnsan kaynaklarının fonksiyonel sağlanması alt sistemi - İnsan kaynaklarının etki analizi - İnsan kaynaklarının yarar ve sakıncalarının özellik analizi - İnsan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerinin özellik analizi - Kritik unsurların belirlenmesi - İnsan kaynakları senaryoları	
3- İnsan kaynaklarının fonksiyonel bir statüye kavuşturma alt sistemi - İnsan kaynakları yönetiminin anahtar sistem etki analizi - İnsan kaynaklarının fonksiyonel yarar ve sakınca analizleri - İnsan kaynaklarının fonksiyonel güçlü ve zayıf yönlerinin analizi - İnsan kaynakları yönetiminin stratejik planlaması	

Kaynak: (Aykaç, 1999: 118)

Tablo 6’da görüldüğü üzere insan kaynaklarının stratejik planlaması süreci iki temel aşamadan oluşmaktadır. Bu sürecin ilk aşaması, insan kaynaklarının amaçlarının belirlenmesi, ikinci aşama ise insan kaynaklarının stratejisinin belirlenmesidir.

İşletme amaçları ile, işletmenin insan kaynakları amaçları arasında bir uyum olması, bir çelişki bulunmaması, işletmenin başarısının en önde gelen şartlarından biridir. İnsan kaynaklarının stratejik planlamasının bu aşaması, işletmedeki insan kaynaklarının amaçlarını belirlerken, konuyu stratejik bir yaklaşımla ele aldığı için, amaçların uzun vadeli ve makro düzeyde amaçlar olması söz konusudur. Bu açıdan

amaçlar arasında makro düzeyde bir çelişki olması oldukça zayıf bir ihtimaldir (Aykaç, 1999: 121). İşletmenin makro düzeydeki amaçlarıyla, işletmede çalışan personelin makro düzeydeki amaçlarının birbiri ile örtüşmemesi halinde, böyle bir personelin işletme ile uyum içerisinde olması, işletmeye yararlı hizmetler sunması, hatta işletmede çalışma hayatına devam etmesi söz konusu olamaz.

İşletmenin insan kaynakları amaçlarını belirledikten sonra, bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda stratejiler oluşturulması gerekecektir. İnsan kaynaklarının stratejik planlamasının ikinci aşamasını oluşturan, insan kaynaklarının stratejisinin belirlenmesi, işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre koşulları dikkate alınarak oluşturulmaktadır.

Aile şirketleri açısından strateji tespitinde yönetim kurulunun etkisi çok büyük önem taşımaktadır. Eğer yönetim kurulunun tamamının aile üyelerinden oluştuğu bir yapı mevcutsa böyle bir durumda dışarıdan danışmanlık desteği almak çok daha verimli stratejilerin oluşmasına imkan sağlarken, özellikle stratejilerin profesyonel yöneticiler tarafından belirlendiği işletmelerde yöneticilerin işin içinde olduğu ve aktif olarak katılımı nedeniyle stratejinin başarıya ulaşma şansı çok daha yüksek olacaktır.

İnsan kaynakları stratejisi belirlenirken, işletmenin konumu, rekabet koşulları ve gücü, işletmenin kapasitesi, yasal veya sosyal yükümlülükleri, diğer işletmelerin durumu, sunulan mal veya hizmete olan talep, hedef müşteri potansiyelinin özellikleri gibi unsurlar dikkate alınarak insan kaynakları stratejileri oluşturulmalıdır (Eren, 1990: 265). Bu bağlamda değerlendirildiğinde insan kaynaklarının stratejik planlaması ile ilgili yaklaşımları şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

7.2.1. Klasik stratejik planlama

Şirketlerin geleceği ile ilgili olarak yapılan planlama faaliyetlerinden, çevresel koşullarının değişmesi sonucu beklentilerin gerçekleşmemesi, yöneticileri stratejik planlamaya yöneltmiştir. Böylelikle, daha uzun dönemi içine alan ve şirketin değişimden daha az etkilenmesini sağlayan bir yöntem bulunmuş kabul ediliyordu. Klasik Stratejik Planlama yaklaşımı olarak adlandırılan bu ilk stratejik planlama girişimleri şirketlerin büyük ilgisini çekmiş ve büyük bir etki uyandırmıştır. Bu planlama süreci şirket ile ilgili stratejik kararların alınması ve şirketin çevre ile uyum içerisinde bulunmasını temel amaç olarak kabul etmiştir. Bu amaca ulaşmanın en etkili

aracının da stratejik planlama olduğu görüşü temel alınmıştır (Aykaç, 1999: 123). Bu stratejinin temel görüşü şirketin içinde bulunduğu, ekonomik koşullar, sosyal koşullar, yatırım stratejisi ve diğer tüm unsurlara, yani duruma göre insan kaynaklarının stratejik planlamasına özgü yöntemler geliştirmenin en doğru ve akılcı yol olacağı görüşünü savunduğu söylenebilir.

Aile şirketleri açısından klasik planlama yaklaşımını değerlendirilecek olursak, stratejinin etkinliği için öncelikle aile üyelerinin özellikle birinci derecede söz sahibi olan üyelerin insan kaynakları departmanını stratejik bir ortak olarak kabul etmesi gerekmektedir (Braid ve Meshoulam, 1988: 126). Bunun için klasik yaklaşım açısından departmanın işi iyi bilmesi, insan kaynakları alanında uzmanlık bilgisine sahip olması, değişimi öngören, hat/personel rollerini ve sorumluluklarını doğru bir şekilde ayıran, veri temelli ve son olarak klasik yaklaşımın en temel özelliği olan çevrede meydana gelen değişme ve gelişmeleri iyi süzerek şirkete uygulanabilir hale getiren bir yaklaşım modelinin adapte edilmesi gerekmektedir.

7.2.2. Neo-Klasik stratejik planlama yaklaşımı

Neo-Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı, Yenilenmiş Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı olarak da isimlendirilmektedir. Bu yaklaşım, Klasik Stratejik Planlama yaklaşımının, şirket iç çevresi ile ilgili olarak, şirketin insan kaynaklarına gerektiği kadar önem vermediği, hatta stratejik planlama aşamasında şirketin insan kaynaklarının ihmal edilmiş olması nedeniyle başarısızlığa uğradığı tahminine dayanarak; stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için şirketin insan kaynaklarının esas alınması gerektiği görüşünü temel alan bir planlama yaklaşımıdır.

Özellikle, Amerika'da yaygın bir şekilde kullanılan klasik strateji planlarının uygulanmasında görülen başarısızlıklar, bu planların yapılmasında bazı eksikler bulunduğu konusunda şüphelere sebep olmuştur. 1970'li yıllarda yapılan araştırmalar bu stratejik planların örgütün insan kaynakları boyutuna yeterli önemi vermemesinden dolayı, çoğunun yürürlüğe bile girmeden anlamını yitirdiği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Aykaç, 1999: 128). Bu arada, insan kaynakları yönetiminin önem kazanması ve bu alanda meydana gelen gelişmelerin de etkisiyle, yapılacak stratejik planlarda şirketin insan kaynaklarına daha çok önem verilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Bu düşünceler doğrultusunda, klasik anlamdaki stratejik planların yeniden ele alınması söz konusu

olmuştur. Bu yeni bakış açısını lanse eden görüşlere dayalı olarak geliştirilen stratejik planlarla ilgili yaklaşım, yenileştirilmiş bir versiyon olarak da bilinen Neo-Klasik Stratejik Planlama yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Neo-Klasik Stratejik Planlama yaklaşımının aile şirketlerine yansması ise, işletmenin her seviyesinde yer alan çalışanların tamamının katılmasını hedef alan faaliyetler olarak nitelendirilmektedir (Martel ve Carrol, 1995: 253). Bu açıdan Neo-Klasik Stratejik Planlamada yetenekler doğru olarak yönetilmeli, çalışanlarla birebir ve sürekli olarak dirsek temasında bulunarak stratejiler oluşturulmalıdır görüşü hakimdir. Özünde klasik yaklaşım dışsalı ve çevreyi hedef alırken neo-klasik yaklaşım içseli ve personelin sahip olduğu değerleri hedef alarak strateji planları oluşturma amacındadır.

7.2.3. Modern stratejik planlama yaklaşımı

Klasik ve Neo-Klasik Stratejik Planlama modellerinin aksine modern yönetim anlayışı ile birlikte, her zaman ve her yerde geçerli bir şirket yapısı ve şirket ilkeleri olmadığı, aksine şirketin içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak, en iyi şirket yapısının veya şirket ilkelerinin belirlenebileceği varsayımı kabul edilmeye başlanmıştır (Koçel, 1984: 122).

Neo-Klasik Yönetim anlayışı ile başlayan ve daha önem kazanan insan kaynakları, modern stratejik planlama yaklaşımı ile önemini çok daha fazla ortaya koymuştur. Son yıllarda, Woodward, Aston Grubu, Trist ve Bamfort, Thompson ve Perrow tarafından yapılan araştırmalar, şirket ile kullanılan teknoloji arasında önemli bir ilişki bulunduğunu kanıtlamıştır (Koçel, 1984: 132). Ayrıca şirkette kullanılan teknolojinin, şirketin insan kaynaklarının başarı durumu, güdülenmesini ve şirketi benimseme derecesini etkilemesi bakımından da önem taşıdığı söylenebilir.

Modern Stratejik Planlama Yaklaşımı, aile şirket stratejilerinin belirlenmesi aşamasında hedeflerin ve gelişim stratejilerinin şirketin insan kaynakları bakımından yapılmasını, iç ve dış çevre analizlerinin insan kaynakları ağırlıklı gerçekleştirilmesini; değişimin ekonomik, teknolojik ve sosyal boyutu kadar nüfusla ilgili boyutunun da değerlendirme kapsamına alınması gerektiğini öngörmektedir (Aykaç, 1996: 15). İnsan kaynaklarının stratejik planlaması olarak da adlandırılan bu teori, aile şirketlerinin de dış çevre unsurlarından sosyal, demografik ve sendikal çevreye karşı özel bir duyarlılık göstermesi gerektiğini kabul etmektedir. Doğum oranı, ölüm oranı, işsizlik oranı,

nüfusun yaş gruplarına göre klasmanı, cinsiyetlere göre dağılımı, gelecekte bu oranların gelişme eğilimleri, bu yaklaşımda çok önem verilen değişkenler olarak ele alınmaktadır.

Modern şirket teorisinin şirket ile çevre ve teknoloji arasında bu denli yoğun bir etkileşim olduğunu ortaya koymuş olması, modern stratejik planlamanın da, aynı etkileşimi dikkate almak zorunda olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

7.2.4. Neo-Modern stratejik planlama yaklaşımı

Neo-Modern Stratejik Planlama Yaklaşımı modern yaklaşımdan farklı olarak temel değişim ve planlama sürecine teknolojiyi temel değişim verisi, hareket noktası olarak almayarak daha ağırlıklı olarak özellikle aile şirketleri açısından değerlendirecek olursak “insan” kavramını yaklaşımın temel argümanı olarak işlemiştir.

Bu stratejinin planlamayı, tamamıyla insan boyutu olarak ele alması, teknoloji boyutuna yeterince ağırlık vermemiş olması, günümüzde görülen çok hızlı teknolojik gelişmelerin, şirkete yeni bir boyut kazandırması halinde, bu yaklaşımın da bazı güçlüklerle karşılaşmasına neden olabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Şirketin dış çevre unsurlarından biri olarak kabul edilen teknoloji ile; şirketin iç çevresini oluşturan insan kaynakları ve yine dış çevre unsurları arasında yer alan sosyal çevre arasında bir ilişki kurularak yapılacak stratejik planların, modern yaklaşım teorilerine; şirketin içinde bulunduğu iç ve dış koşulların, şirket kültürü ile etkileşiminin hangi yönde geliştiğinin yanında, teknolojik gelişmelerin etkilerini daha ciddi ve daha detaylı olarak değerlendirme kapsamına alması gerektiği düşünülmektedir.

Bu tarzda bir yaklaşım benimsenmesi halinde, bütün kamu ve özel kuruluşlar yanında, meslek kuruluşlarının, aile şirketlerinin, kooperatiflerin ve diğer sivil toplum kuruluşlarının, insan kaynaklarına bakış açısında bir değişiklik olacağı söylenebilir (Aykaç, 1996: 21). Bunun sonucu olarak, son dönemde post modern yönetim anlayışı olarak da adlandırılan neo-modern yönetim anlayışının, insan kaynakları konusundaki değerlendirmeleri daha geniş kapsamlar için etkili olacağını ve yeni bir anlayışı benimsediğini ortaya koyacaktır. Özellikle kamu yönetimi sisteminde postmodern kamu yönetimi olarak nitelenen yeni bir eğilimin ortaya çıkışı, bu değerlendirmelerimizin haklılık derecesini ortaya koyacak bir niteliğe sahiptir. Bütün bu süreçler insan kaynaklarının, masraf kalemlerini artıran bir unsur olmaktan çıkarılarak, verimliliği artıran bir unsur haline dönüştürülmesi zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu anlayışın

ortaya konulabilmesi için, şirketlerin insan kaynaklarının stratejik planlamasının, yönetimde kabul edilen neo-modern yönetim anlayışı ile uyumlu, insan kaynaklarının planlanmasında yeni bir yaklaşım benimsendiğini bunun da, neo-modern insan kaynakları planlaması yaklaşımı olması gerektiği görüşü yönetsel açıdan hakim bir görüş olması gerekmektedir.

8. Belirlenen Stratejinin Yönetim Sürecine Uygulanması

Burada belirtmek gerekir ki hiçbir strateji bir diğerine göre üstün değildir. Burada önemli olan belirlenen stratejinin aile şirket profiline, insan kaynakları birimine ve çalışanlara uyum sürecidir. Belirlenen strateji doğrultusunda çalışmalar yapıldıktan sonra iş, meslek, fonksiyon, ücret skalası vb. ölçülere göre ayrıntılı ve ne kadar sayıda personel istihdam edilmesinin uygun olacağını belirten bir insan kaynakları planı yapılabilir (Uysal, 2009: 20). Yapılan planın uygulanması sırasında dikkat edilmesi, daha doğrusu uygulamanın istenilen sonuçları doğurması için gerekli olan unsurlar vardır.

Bunlardan ilki verimliliktir. Verimlilik en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmektir. Sonuç olarak rekabette üstünlüğü sağlayabilmek için verimliliği arttırmak gerekir. Mevcut stratejinin uygulanması sürecinde verimin artırılması için öncelikle mevcut sorunlar üzerinde yoğunlaşılmalıdır. İnsan kaynakları biriminin diğer tüm birim amirleri ile dirsek teması ve görüş alış verişinin olması gerekmektedir. Bu aşamada planlamanın uygulanışında diğer birim amirleri ile uyumlu bir şekilde çalışması hem verimi hem de stratejinin sonuçlarını olumlu etkiler.

İkinci olarak uygulanan stratejinin çalışma yaşamının kalitesini arttırması hedeflenir. Aksi takdirde uygulanan strateji sadece kar marjını arttırırken personelin mutluluğuna herhangi bir katkı sağlamayacaktır. Bu açıdan işgörenlerin verimliliklerini ve ürün kalitesini iyileştirmelerini sağlamak için çalışmalarını devam ettirdikleri, çalışma ortamının kalitesini de arttırmak gerektiği unutulmamalıdır.

Üçüncü ilke olarak uygulanan stratejinin mutlak surette ülkedeki yasal süreçler, kanunlarla uyum içinde olması gerekmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları departmanlarının yürürlükte bulunan yasa ve düzenlemelerden haberdar olması ve kendi politikalarını ve düzenlemelerini buna uygun şekilde sürdürmesi gerekmektedir (Bingöl,

2003: 15). Ayrıca bu departmanlar, yasalarda meydana gelen değişiklikleri yakından takip ederek, bu değişikliklere kısa zamanda uyum sağlamalıdır.

İç ve dış çevresel durum analizleri ile izlenecek stratejinin kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenlerin incelenmesinden sonra ne tür tehditlerle ve fırsatlarla karşı karşıya olunduğu üzerinde tartışılabilir. Burada özellikle insan kaynakları departmanındaki yöneticilere de büyük görevler düşmektedir. Departman yetkililerin doğru ve yerinde karar ve uygulamaları, uygulanan stratejilerin başarıya ulaşmasında büyük önem taşır (Geylan, 2013: 16).

9. Uygulanan Stratejinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Stratejik planlama sürecinde bir çok yarar elde edilebilir. Bu yararların sağlanabilmesi için planların sürekli olarak değerlendirilip sapmaların, problemler alanların onarılması gerekir. Kontrol aşamasında özellikle geliştirilen stratejiler ve taktikler işletmenin amacına, misyonuna ve hedef pazarına göre değerlendirilmez. Bunun yanında 6 aylık veya 1 yıllık ayrıntılı incelemeler yapılmalıdır. Bu, süreç uygulanan stratejinin analizinde kullanılan sistematik bir süreçtir.

Ayrıca bu süreç sonunda şirketin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler daha çok etkilenecektir. Strateji doğru olarak uygulanmışsa, güçlü yönler daha da güçlenmiş, zayıf yönler de aynı doğrultuda daha zayıflamış olacaktır.

Gerek belirlenmesi, gerekse uygulanması aşamalarında alınan her olumlu geri bildirim stratejinin başarısı olarak bilinir (Geylan, 2013: 17). Nihai verimin artması, çevre ve rakip firmalar ile sektörde sorun yaşanmaması, personelin devir hızının düşük olması, personel memnuniyeti ve personel veriminin artması uygulanan stratejinin ve uygulanış biçiminin doğru olduğunun en büyük göstergesidir. Bu anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi sistemleri şirket yönetimi sürecinde günümüzde hayati önem taşımaktadır.

10. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları şirketlerin işleyişinde en önem arz eden unsurların başında gelmektedir. Dünyada insan kaynakları uygulamaları şirketlerde verimliliğin artması, yüksek performansa ulaşılması ve sürekli devinimli bir büyümenin sağlanmasında en büyük destek olarak kabul edilmektedir (Gordon ve Nicholson, 2009: 33). Şirketler

insanlar ile var olan yapılardır ve insan faktörü dikkate alınmaksızın etkin olarak işletilemezler. Bundan sebep insan kaynaklarına yeteri derecede önem vermeyen şirketlerin sürekliliğini sağlaması ve başarılı olması mümkün değildir. Son yıllarda dünyada insan kaynakları konusunda birçok çalışma yapılmış, insan kaynaklarının önemini algılayan şirketler organizasyonlarında insan kaynaklarına önem vermekte ve bu uygulamaların sürekliliğini sağlamak üzere insan kaynakları birimi kurmaktadır.

Aile şirketleri açısından bakıldığında ise insan kaynakları uygulamaları diğer şirketlere göre daha fazla önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının doğru değerlendirilmesi ve en önemlisi doğru işe doğru insan aktivasyonuna aile üyelerinin de dahil edilmesi ve buna uygun değerlendirme yapılması çalışan memnuniyetinin artırılması için mutlak surette gereklidir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamaları şirket içerisindeki kalifiye personelin ve profesyonel üst düzey yöneticilerin kaybını engellemek açısından da önem arz etmektedir. Tüm bu süreçler ve sahip olduğu önem itibarıyla aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimine gereken önemi veren şirketler ömürlerini uzatıp karlılıkları ve büyümelerini arttırırken, bu süreci başarılı olarak yönetemeyen şirketler ise kapanmaya, küçülmeye ve gerilemeye mahkûm olmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması denildiğinde ilk akla geldiği şekliyle bir işletmenin sadece gerekli işgücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı, büyük bir havzası olan yapıya sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynağı boyutu, insan kaynağı değişkenliğinin planlanması, yedek plan oluşturma, işe alma ve emeklilerin planlanmasını hatta ve hatta eğitim planlamasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki insan kaynağı gereksinimini öngörme ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının tam sayısını ve tipini gösterecek sistemlerin planlanması sürecidir.

Burada neden bir planlama yapılması gerektiği sorusu ile karşı karşıya kaldığımızda sebeplerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- Nitelikli işgücü kıtlığı
- Hızlı toplumsal ve küresel gelişmeler
- Yasal ve politik gelişmeler
- Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeni

- İşgücü maliyetinin artması
- Teknolojide sürekli olarak meydana gelen hızlı gelişmeler (Özgen vd., 2002: 74).

Bu özellikleri ile tanım getirecek olursak insan kaynakları planlaması, işletmelerin ürün ya da hizmet üretip işletme amaçlarına ulaşmak için sermaye, makine, hammadde ve işgücünü doğru nitelikte, doğru zamanda ve doğru yerde kullanması durumudur (Barutçugil, 2004: 486).

Sürecin planlama boyutunda işletmenin kullandığı teknik (trend analizi, rasyo analizleri, delphi tekniği, nominal teknik vb.), işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısına, mevcut ekonomik koşullar ve ülkenin içinde bulunduğu durum, mevsimsel değişimler dikkate alınarak belirlenmektedir. Burada planlama sürecini ele aldığımızda planlama aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bilgi toplama ve analiz
- İşletmenin işgücü talebinin belirlenmesi
- Piyasadaki mevcut işgücü arzının belirlenmesi
- Terfi planlaması ve değişimlere göre kaymalar
- Tahmin edilemeyen arz ve talebi dengeleme
- Tahmini bütçe hazırlama
- Üst yönetimin onayı
- Planın uygulanması
- Kontrol ve değerlendirme (Uysal, 2009: 16)

Planlama süreci aile şirketleri açısından da aslında çoğunlukla aynı model ve konseptte ilerlemekte ve sonuçlanmaktadır. Ancak aile şirketleri açısından insan kaynakları planlaması “aileden olan çalışanlar” için sorun teşkil etmektedir. Aileden olan kişilerin beklentileri ile normal bir çalışanın beklentileri farklılık arz edecektir. Bu da aile şirketlerinde insan kaynakları planlama sürecinde plan ile uygulama arasında farklılıkların oluşmasına sebebiyet verecek ve hedeflerin gerçekleşmemesine neden olacaktır.

Tablo 7. Geniş Nüfuslu Aile Sorununu Aşmak İçin Neler Yapılıyor

Aile Adı	Üye Sayısı	Çalışan Sayısı	Çözüm Yönetimi
Abalıoğlu Holding	22	11	Aile bireyleri ve profesyoneller mevcut. Kararlar birlikte görüş birliği ile alınmakta.
Başer Holding	25	7	Şirket ikinci kuşakta, icra kurulu tarafından yönetilmekte
Boyner Holding	19	6	Grubu ailenin yanında profesyonellerinde yer aldığı yönetim kurulu yönlendirmekte
Eyilik Holding	33	16	Aile üyelerinin şirket içinde görev alabilmesi için yüksek lisans şartı aranıyor
Koç Holding	11	8	Yönetim Kurulu 7 aile üyesi, 3 profesyonel yönetici, 4 bağımsız üyeden oluşuyor
Sanko Holding	15	6	Aile Anayasasına göre yönetiliyor. Atamalarda eğitim ve deneyim ön planda tutuluyor
Oruçoğlu Holding	8	8	Deneyime göre sorumluluk veriliyor. Yatırımlar birlikte karara bağlanıyor
Özerler Holding	40	7	Şirket grup başkanı ikinci kuşak ve yönetim profesyonellere ait.
Sabancı Holding	300	25	Yönetim kurulu 5 aile üyesi, 1 profesyonel ve bağımsız üyeden oluşmakta
Sarar Holding	11	5	Yönetim kurulu birinci kuşakta. İkinci kuşak şirketlerde Genel Müdür olarak görev almakta.
Deva Holding	17	13	Aile konseyi oluşturuldu. Aile fertleri konseye başvurarak iş talebinde bulunuyor.

Kaynak: (Erdoğan, 2007: 84)

Tabloda da görüldüğü gibi kurumsallaşma süreci ile birlikte atılan adımlar özellikle halka açık, hisse senedi borsada işlem gören firmalar bu süreci sadece kurumsallaşma süreci olarak görmemekte, kimi firmalarda olduğu gibi aile üyesi olsa dahi yüksek lisans bitirme, deneyim, yönetim kuruluna bağımsız üye alma şeklinde aile üyelerinin insan kaynaklarının planlama sürecini sekteye uğratacak, şirket içinde eşitlik, şeffaflık, açıklık gibi insan kaynakları yönetim sürecinin temel ilkelerine aykırı olacak karar ve yöntemlerin önüne geçmeye çalışmaktadırlar (Sönmez ve Toksoy, 2011: 77).

10.1. Aile Kültürünün İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

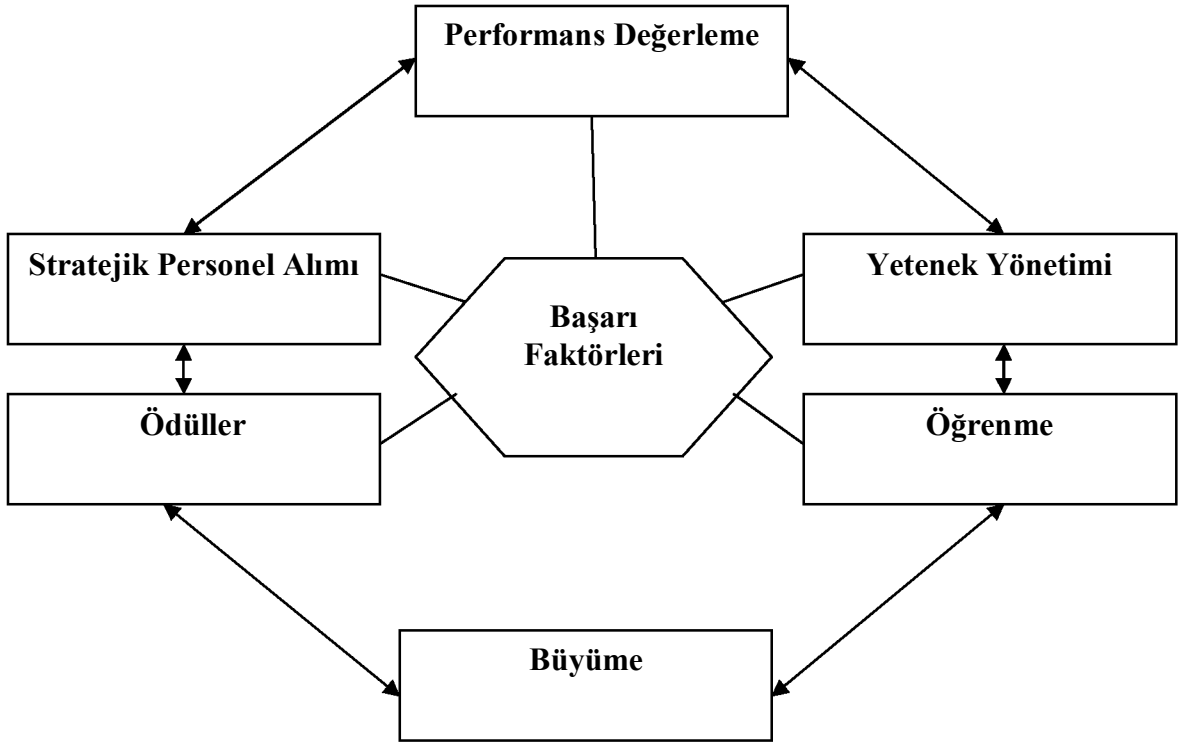
Toplumsal kültürü şirket yönetiminin her kademesinde etkinliği olan önemli bir faktör olarak kabul etmek mümkündür. Kültürel özelliklerin kişilerin güç, çatışma, zaman, değişim ve belirsizlik ile ilgili olgulara karşı tutumunu etkilediği gibi şirketin birçok kural ve uygulamaları üzerinde de etkili olduğu açıktır. Dolayısıyla Türk toplumsal kültür özelliklerinin yönetim, şirket içi faaliyetler ve insan kaynakları alanında benimsenecek uygulamaları seçerken dikkate alınması uygulanan proje ve faaliyetlerin başarısı açısından önemlidir (Atalay, 2010: 15).

Birçok aile şirketi yapısal özellikleriyle uyum ve profesyonel insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyememesi nedeniyle şirket içi ve yönetsel yetkinlik sorunları yaşamaktadır (King vd., 2001: 10). Piyasada yetişmiş insan kaynaklarını şirkete çeken ve organizasyonda sürekliliğini sağlayan insan kaynakları uygulamaları aile işletmelerinin başarısı için oldukça önemli bir unsurdur. Bu kapsamda temel işletme dinamiklerine özgü, temel prensip ve yaklaşımlarla uyumlu insan kaynakları uygulamalarının dikkate alınması gerekir. Bir başka deyişle, hem ulusal kültür hem de aile şirketindeki mevcut kültürün insan kaynakları uygulamaları ile uyum içinde olması başarı oranını arttıracak ve ilerleme kaydedecektir. Aksi takdirde kültürel uyum sürecini tamamlayamamış bir insan kaynakları birimi hem aile şirketi için hem de çalışanlar için “personel yönetim” biriminden öteye geçemeyip başarısızlıkla yüz yüze kalacaktır. Burada insan kaynakları yönetimine düşen görev aile şirketinin sahip olduğu kültürel değer yargıları ve anonimleri iyi özümseyerek insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri ile bütünleştirmeyi başarabilmektir.

10.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Aile Şirketlerinin Başarısındaki Yeri

Genel anlamda başarı değerlendirme; işgörenin kabiliyetlerini, davranışlarını, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistemli bir ölçme metodudur. Bu bakış açısından artan rekabet ve makine standardizasyonunun olduğu bir dünyada rekabette üstünlüğün sırrı artık yavaş yavaş insan kaynaklarına kaymaktadır (Muter, 2000: 3).

Özellikle son dönemde artık insan kaynakları yönetimi anlayışında yetenek yönetimi de insan kaynakları departmanı tarafından yönetilen bir süreç olmuştur. Yenilikçi düşünce sistemine sahip, değer oluşturan, satış, pazarlama alanında fark oluşturan, maliyetleri azaltan, verimliliği arttıran ya da takım çalışmasını güçlendiren kritik unsurların temelinde “yetenek” yer almaktadır. Bunun sonucunda son dönemde özellikle insan kaynakları birimi için yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 149).



Şekil 6. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

Kaynak: (Pepe, 2007:208)

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere başarı faktörlerinin gerek değerlendirme, gerek yetenek takibi, insan kaynakları biriminin şirket içindeki önemini daha fazla öne çıkarmaktadır. Sonuçta başarı ve başarısızlıkta büyük oranda alınan kararlar ve uygulamalar neticesinde belirlenen hedeflere ulaşılmaktadır. Bunda da kabul etmek gerekir ki en büyük paya sahip olan birimlerden bir tanesi de insan kaynakları departmanıdır. Başarı değerlendirmesinin yapılmasından amaç yönetim, veri toplama, planlama yapma; diğer yandan terfi, yer değiştirme, ödüllendirme, ücret vb. tüm süreçler şirketin başarısı ve başarısızlığına göre belirlenmektedir (Geylan, 1992: 162).

Aile şirketleri açısından insan kaynaklarının şirket başarısına katkısı durumu ise iki yönlüdür. Birinci olarak; ailenin karar alma süreçlerinde daha etkin olduğu, süreçlerde insan kaynaklarının bağımsız karar alma yetkisi bulunmadığı bir yönetim anlayışıdır. Burada başarı ya da başarısızlığı insan kaynakları departmanına mal etmek çok da doğru olmayacaktır. Öte yandan insan kaynakları biriminin bağımsız olduğu, karar verme sürecinin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği aile şirketlerinde belirlenen hedeflere ulaşmada insan kaynakları biriminin etkisini ölçmek çok daha objektif ve gerçekçi verileri yansıtacaktır.

Başarı ve başarısızlıklar şirketlerde çoğunlukla ödül veya ceza şeklinde karşılığını bulmaktadır. Aile şirketleri açısından örnek verecek olursak bir dünya devi ve aile şirketi olan Wall-Mart'ta çalışanlara "ortak" olarak hitap edilmekte ve personel departmanı uzun yıllardan beri İnsan Bölümü olarak adlandırılmaktadır. Wall-Mart'ın felsefesi çalışanlar ile ilgilenmenin onları işe yerleştirmekten ve eğitim sürecinden daha kolay olduğudur. Şirket bu yüzden otomatik olarak kendini eleman toplama, seçme ve elemanları motive etmeye adeta adanmıştır. Performans sonuçlarının ödüllendirilmesinde de cömert kar paylaşım sistemi, ortakları motive etmede önemli bir araç olarak kullanılmakta ve uygulanan bu sistem sayesinde şirkete "yetenekli" birçok yeni personel kazandırılmış bulunmaktadır. Ayrıca yönetim sistemi ailenin kontrolünde olmayıp aksine yönetim sürecine katılan bireyler ortaklara yönetim konusundaki fikirlerini aktarmakta bu da çok başarılı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Tüm bu yönleri ile insan kaynakları departmanının bir aile şirketi olarak Wall-Mart gibi uluslar arası bir şirkette nasıl fark oluşturduğunun en güzel örneklerinden.

Ülkemizden örnek verecek olursak ülkemizin en büyük holding ve aile şirketlerinden biri olan Koç Holding bünyesinde, Kurumsal Koçluk, Lider Geliştirme

Programları, İç İlan Sistemi, En Başarılı Koçlular Ödül Sistemi, KoçAilem, Spor Şenlikleri ile emeklilik aşamasına gelen veya gruptan ayrılan personel için oluşturulmuş, Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı ile emekli aylığı, sağlık sigortası, finansman yardımı hizmetleri ile hem çalışanlarını şirket bünyesinde tutma, hem de kalifiye personeli grup bünyesine katmak adına büyük fayda sağlayan gelişmiş insan kaynakları sistemleri uygulanmaktadır. Yine Wall-Mart örneğinde olduğu gibi aile üyelerinin işi profesyonel yöneticilere devretmesi, insan kaynakları biriminin aileden etkilenmeden bağımsız olarak karar vermesinin neticesinde ortaya çıkan sonuçlar, grubun başarısına katkısının en güzel göstergelerinden biridir (Esen, 2007: 51).

11. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Sorunları

İnsan kaynakları sorunları diğer şirket türlerinde olduğu gibi aile şirketleri içinde genel anlamda aynı kıstastadır. Aile şirketleri de hedeflerine ulaşmak, karını maksimize etmek, tüm bunların sonucunda da büyüyerek bir sonraki kuşağa devrolunmak isterler. İnsan kaynakları açısından hedeflenenler genel anlamda;

- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak,
- Eğitim ve kariyer imkanlarının bir sonucu olarak iş sonuçlandırmanın yükseltilmesi(Can ve Güney, 2007: 485)
- Şirketteki yeni düşüncelerin gelişmesine fırsat vermek,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına destek vermek,
- Çalışanların iş tatmini ve işe bağlılığını artırmak,
- Şirket içinde ileride doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- Verimliliği maksimum düzeye çıkarmak(Barutçugil, 2004: 320)

Yukarıdaki hedefleri gerçekleştirmek sadece planlama süreci ile gerçekleştirilebilecek basit sujeler değildir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi sürecinde çeşitli insan kaynakları sorunları varlığını göstermektedir.

11.1. Kariyer Sorunları

Diğer işletme türlerinde yaşanan kariyer sorunları ile aile şirketlerinde yaşanan kariyer sorunlarını aynı kefedede değerlendirmek yanlış olacaktır. Çünkü buradaki muhtemel rakipleriniz arasında aile üyesi çalışanların varlığı söz konusudur. Terfi

dönemi geldiğinde veya kendisinden beklenen hedefleri gerçekleştiren bir ara yönetici bir üst kademeye geçmek istediğinde aileden bir çalışanla karşı karşıya gelme ihtimali ve bu değerlendirme aşamasında beklediği kariyer basamağına ulaşamaması kariyer platosu, kariyer düzleşmesi dediğimiz sonuçları ortaya çıkaracak ve bu süreç çalışan üzerinde psikolojik anlamda yıkımlara sebep olacaktır.

Bir başka sorun olarak hedeflenen kariyer basamağında aileden birinin bulunması ve şirketten ayrılmasının söz konusu olmaması aynı şekilde çalışanlarda ümitsizliğe ve planlanan kariyer hedeflerine ulaşamaması sonucunda oluşan psikoloji çalışanlarda ayrılma ile sonuçlanabilecek olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir.

11.2. Ay Işığı Sendromu

Ay ışığı sendromu genellikle bir kişinin gelir yetersizliği ya da başka nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışmasıdır (Budak, 2008: 279). Ay ışığı kavramının ayırıcı kıstası kimi tanımlarda, standart çalışma saatleri dahilinde çalışan bir bireyin mevcut işinin haricinde bir başka işte haftada 12 saatten az olmamak üzere çalışmasıdır (Akoğlan Kozak, 2009: 93). Bu sürecin sebeplerini aile şirketine çalışan bir personel için değerlendirmemiz gerekirse ilk olarak kişinin kendini iş güvencesi kapsamına alma isteği karşımıza çıkacaktır. Sonuçta bir aile şirketine çalışan ve aileden birinin yerine getirilebileceği düşüncesi özellikle kalabalık aile şirketlerinde çalışanları ikinci bir firma ile dirsek temasında olmaya itecektir. Bir başka sebep olarak kariyer engelleri görülmektedir. Uzun yıllardır aynı firmada faaliyet gösteren bir çalışanın kariyer imkanı olarak daha iyi imkanlar sunabileceğine inandığı bir firmada en azından kısmi süreli çalışmaya yönelmesi ay ışığı sendromunun bir başka yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Tabi ki bireyi “ek iş” yapmaya iten sebeplerin en başında gelenlerinden biri de çalıştığı işte elde ettiği gelirin yeterli olmamasıdır. Böyle bir durumun varlığında çözüm olarak en öncelikli şık “ek iş” yapmak olarak görülmektedir. Bu ve benzeri sorunlar için aile şirketlerinde gerekli önlemlerin alınmaması durumunda süreç çoğunlukla personel kaybı, verim ve performans düşüklüğü, personelin işe geç gelmesi gibi sorunlarla sonuçlanmaktadır. Burada aile şirketine düşen en iyi çözüm önerilerinin başında çalışanların işletme içinde kendilerini güven içinde hissetmelerinin sağlanması, maaş ve sosyal haklarının hayat standartlarını en azından minimum düzeyin altına düşmeyecek şekilde devam ettirmeleri sağlanmalı, insan kaynakları birimi ile birlikte

hareket edilerek personel olumlu ve verimli çalışmaları sonucunda ödüllendirilmelidir (Tunçer, 2012: 225).

11.3. Nepotizm Sorunları

İş yaşamında aile üyelerine öncelik verilmesi anlamına gelen nepotizmin çalışanlar üzerine hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Nepotizm, aile üyeleri üzerinde daha çok pozitif etkiler oluştururken, aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Yetkinliği bulunmayan bir yöneticinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsızlık vericidir. Bu durum, çalışanları iş yerlerinin adil olmadığı, eşit davranılmadığı yönünde bir düşünce oluşmasına yol açar. Böylece ortaya çıkan güven eksikliği iş tatmini, motivasyon ve performansı olumsuz etkiler (Büte, 2009: 737).

Bu alanla ilgili yaşanabilecek sıkıntılar şirketlerin ve işletmelerin bel kemiği niteliğinde olan özellikle seçme, terfi, atama durumlarında aile üyeliğinin şirket değerlerinin önüne geçmesi insan kaynakları biriminin özellikle çalışanların gözünde önemini ve değerini yitirmesine sebep olur. Karar verme süreçlerinde uzmanlıktan ziyade aile bağları ve sadakat şirket kriterlerinin önüne geçecektir.

Süreç sadece eşit davranmama ve kayırılma boyutundan farklı olarak yapılan araştırmalar aynı zamanda nepotizmin iş stresini arttırdığı, bu da devamında çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açtığını ortaya koymuştur. Özellikle nepotizm işyerinde çalışanlarda stresi arttıran en önemli unsurların başında gelmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1237).

Aile üyeleri açısından sorun ise bir başarı durumunda bunun aile üyesi olarak kayırılmaktan mı, yoksa gerçekten bireysel performanstan kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda net bir bilginin olmaması çalışanların başarıya hangi açıdan bakacakları konusunda şüphelerin oluşmasına sebebiyet verir.

Tüm bunların yanında aile üyelerinin normal çalışandan çok daha fazla çalışarak, özveri göstererek şirkete katkı sağlaması, ne kadar deneyim sahibi olsa da veya rakip firmalardan çok iyi şartlarda transfer teklifleri dahi gelse aile üyesi çalışanların bunları kabul etmemesi de nepotizmin olumlu yanları olarak değerlendirilebilir (Büte ve Tekarslan, 2010: 5).

11.4. Yönetim ve Planlama Sorunları

Yönetim ve planlama açısından en büyük sorun şirketlerin insan kaynakları departmanı ile koordineli çalışmaması ve planlama sürecinde ağırlıkta aile üyelerinden oluşan yönetim kurulu üyelerinin müdahalesinin gelmesi ve durumdan insan kaynakları biriminde çalışanların rahatsız olmasından kaynaklanmaktadır. Bu süreçte verilen kararlar fikir birliği, istişare şeklinde alındığında daha başarılı sonuçlar elde edilirken, özellikle aile şirketleri açısından direkt üst yönetimden gelen atama, personel alımları, maaş ve sosyal haklara ilişkin düzenlemeler sadece insan kaynakları biriminde sorunlara sebep olmayacak, çalışan personelde de hoşnutsuzluklara sebebiyet verecektir.

Özetle her şirketin başarısının temelinde iyi yetişmiş insan kaynağının etkisi vardır. Artık insan kaynağı sermayeden de önemli hale gelmektedir. Şirketler değişime ayak uydurmak için kendilerini sürekli yenilemeli ve geliştirmelidirler. Bunun öncelik temelinde insan kaynakları departmanı yer almalıdır. Güçlü şirketler güçlü çalışanlara sahiptirler (Tunçer, 2012: 207). Çalışanına değer vermeyen ve ihtiyaçlarını tatmin etmeyen şirketlerin başarılı olması düşünülemez. Her şey insan için insanla birlikte gerçekleştirilmelidir. İnsanın şirket içindeki en temel ihtiyaçlarından birisi de yönetime ve uygulamalara güven duymasıdır.

11.5. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynaklarının Kurumsallaşması

Kurumsallaşma sürecini iki farklı kavramın bir araya gelmesi şeklinde değerlendirdiğimizde değerlendirme kriterleri çok daha farklı olacaktır. Kurumsallaşmayı Türkçe jargon dahilinde değerlendirdiğimizde ilk olarak müesseseleşme, ayrı, özerk bir birim olarak ayrılması gereken bir özne şeklinde varlığını göstermelidir. Bu durum aile şirketleri için insan kaynakları biriminin ayrı, özerk bir birim olarak faaliyetlerini devam ettirmesi anlamına gelmektedir (Baraz, 2006: 121). Aile şirketleri için insan kaynaklarının kurumsallaşmasında ilk adım olarak birimin özgür karar verebilme yetisine sahip olması karşımıza çıkmaktadır. Evin temeli niteliğinde olan bu özellik tek başına yeterli olmayıp, personelin birbirine hitap ve selamlama şekli, cezalandırma ve ödüllendirme sistemleri, karar alma biçimleri,

müşterilerle diyalog kurma şekline kadar tüm aşamaların bağımsız olarak insan kaynakları birimince düzenlenmesi kurumsallaşma süreçlerinin birer adımıdır.

İnsan kaynakları biriminin ayrılmış olması tek başına kurumsallaşma süreci için yeterli olmamaktadır. Bunların yanında işe alma, eğitim, geliştirme, ücretlendirme ve performans değerlendirmesi kriterlerinin bilimsel temelleri olmayan bir şekilde idame ettirilmesi kurumsallaşma sürecinin eksikliğine işaret edecektir. Bu anlamda aile şirketlerinde de olsa insan kaynakları biriminde çalışanların ve özellikle birim yöneticisinin gerekli eğitimleri almış, birim ile ilgili tüm süreç ve konulara hakim, aynı zamanda mevcut ülkedeki kanun ve yönetmelikleri bilen biri olması gerekmektedir. Aksi takdirde insan kaynaklarının kurumsallaşmasından söz edilemez.

Aile işletmelerinde insan kaynaklarının kurumsallaşma kriterleri olarak;

- Çalışanlar açısından şirkete güven ve inanç sağlanmalı,
- Çalışanlar arası ilişkilerde pozitif yaklaşımlar oluşturulmalı, takım ruhu benimsetilmeli,
- Kariyer gelişimi sağlanmalı ve sürekli eğitimler ile tüm personel beslenmeli,
- Yetki ve sorumluluklar net ve doğru olarak belirlenmeli,
- Bireysel kariyer planlaması yapılmalı,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri oluşturulmalı,
- Uzun dönemli çalışabilecek, kendi uzmanını kendin yetiştir programları oluşturulmalı,
- Aidiyet duygusu aşılanmalı,
- Yeni alınan personel kurum kültürüne uyacak kişiler arasından seçilmeli,
- Çalışanların her anlamda motivasyonu sağlanmalı,
- Doğru insan kaynakları programları doğru zamanda ve doğru platformda hayata geçirilmelidir (Öge ve Yılmaz, 2008: 403).

Gerek ilk etapta belirtilen insan kaynaklarının özerk bir birim olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi, gerekse yukarıda belirttiğimiz kriterler insan kaynaklarının aile şirketleri için kurumsallaşmasında önem arz etmektedir.

Dördüncü Bölüm

Bir Aile Şirketinin İnsan Kaynakları Bölümüne İlişkin Yapılan Bir Araştırma

Yüksek lisans tezi konusu olarak aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin etkinliği konusu hareket noktası olarak belirlenmiştir. Şirket başarısı ve başarısızlıklarında insan kaynakları departmanının seçilmesi gerek ülkemizde gerekse dünyadaki şirketlerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketlerinden oluşması sebebiyle bir belirleyici unsur olmuştur. Bunun yanında özellikle literatürde son dönemde insan kaynakları departmanının bir şirketin en önemli birimlerinden biri olduğu, işletmelerin, şirketlerin başarı ve başarısızlıklarında hayati öneme sahip bir rollünün bulunduğu tezinin gerçek bir uygulama örneğinde ne kadar geçerli bir önerme olduğunun tespiti açısından böyle bir konu tercih edilmiştir.

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere ülkemizde %95 dünya genelinde %80'lik bir paya sahip, büyük bir ekonomik gücün içinde insan kaynağının, çalışanların etkisinin ne derece önemli olduğu, şirketlerin başarı ve başarısızlıklarında çalışanların, yöneticilerin, doğru işe doğru eleman sisteminin ne kadar etkili ve başarılı olduğuna yönelik bir alan çalışması yapılmıştır.

1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu insan kaynakları departmanının aile şirketlerinin yönetim sürecinde etkisinin olup olmadığını belirlemek ve gerçekleştirilen politikalar ve uygulamalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlarda insan kaynakları yönetiminin yerini değerlendirmektir. Bu kapsamda 1995 yılında Eskişehir'de kurulan Yurtbay Seramik A.Ş.'nin insan kaynakları departmanının bu şirketin değişimine (kurumsallaşmasına) ve gelişimine olan etkisi incelenmiş ve araştırılmıştır.

2. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynakları biriminin günümüzde önemi giderek artmaktadır. İnsan kaynakları biriminin artan önemi ile doğru orantılı olarak bir aile şirketi olan Yurtbay Seramik A.Ş.'nin insan kaynakları yönetim süreci değerlendirilmiştir. Kurumsallaşma sürecinin şirketin gelişimine etkisi ve bu süreçte insan kaynakları departmanının da aynı zaman süreçleri içerisindeki gelişimi, kurumsallaşması mercek altına alınmıştır.

Şirketin başarı ve başarısızlıklarında insan kaynakları biriminin ne kadar etkili olduğu incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar şirket verileri ile karşılaştırılarak aralarındaki nitel ve nicel bağ rakamsal değerler, veriler ve görüşme notları ile birleştirilerek çıkarımlarda bulunulmuştur.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yönteminin tespitinden önce tezin araştırma bölümünü oluşturacak temel problem ortaya konmuştur. Araştırma problemi olarak aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci ve bu süreçte insan kaynaklarının nasıl şekillendiği, kurumsallaşma sürecine nasıl uyum sağladığı, ailenin insan kaynakları yönetim anlayışına etkileri ve bunun sonucunda nasıl bir sonucun ortaya çıktığı konusu seçilmiştir.

Araştırmanın amacı olarak teorik bölümde de anlatıldığı üzere dünyada en çok tercih edilen şirket türü olan aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinde insan kaynakları biriminin olumlu ve olumsuz etkileşimleri tespit edilerek sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma tasarımı olarak örnek firmanın seçimi, araştırma yönetiminin tespit edilerek veri toplama ve elde edilen verilerin değerlendirilmesi süreçleri sırasıyla izlenmiştir.

Konu olarak işletme temalı bir araştırma gerçekleştirileceği için işletme araştırma türlerinden keşifsel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinde işletme yöneticilerinin sorunun farkında olabileceği ancak sorunun boyutları hakkında araştırma yapılması amaçlandığı için bu yöntem araştırma metodolojisine yön vermiştir. İşletme içerisinde insan kaynakları biriminin mevcut durumu hakkında detaylı analiz gerektiği için böyle bir yöntem tercih edilmiş ve işletme hakkında detaylı bilgi toplanmıştır. Keşifsel araştırmanın amacı çözüm için gerekli nihai karara ulaşmak değildir. Genellikle keşifsel araştırma daha sonra yapılacak olan araştırmalara yön verici niteliktedir. Bu çalışma yönteminin seçilmesi daha sonraki araştırma çalışmalarına da temel oluşturacak niteliktedir⁵

⁵ <http://www.slideshare.net/> (Erişim Tarihi: 06/04/2016)

Araştırma konusu ve sonucunda ortaya çıkan verilerin değerlendirilip sonuç elde edilebilmesi için bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği metodu kullanılmıştır.

Nitel araştırma, gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.19).

Araştırmada bu metodolojinin tercih edilmesinde daha önce bu alanda yapılan araştırmalar incelenmiş, birden çok aile şirketi herhangi bir standardizasyona tabi tutulmadan sadece “aile şirketi” olması özelliğinden hareket edilerek büyüklük, ciro, kurumsallaşma süreçleri dikkate alınmadan aynı çatı altında değerlendirilmiş, araştırma neticesinde elde veriler araştırma kapsamında anket, mülakat yapılan tüm işletmeler için aynı sonuçlar kabul görmüş, geçerli olarak sunulmuştur.

Tezimizde araştırma yöntemi ve örneklem seçiminde belirlenen şirketin tek bir firma olarak seçilmesi şirketin uzun yıllardır faaliyet gösteriyor olması, insan kaynakları departmanının yıllar içerisinde değişen ve gelişen bir yapısının olması dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda gerek şirketin hızla büyümesi, gerekse insan kaynakları biriminin yıllar içinde büyüyen gelişen bir yapısının olduğunun tespit edilmesi neticesinde Yurtbay Seramik A.Ş. firması üzerinde çalışma yapılmaya karar verilmiştir.

4. Veri Toplama Süreci

Nitel araştırma yöntemlerinde üç tür veri toplama yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar mülakat, grup görüşmesi ve gözlem yöntemleridir. Araştırmada 3 yöntemden de faydalanılmış, araştırma sürecinde kullanılmıştır. Ayrıca bu araştırma yöntemlerine ek olarak şirket yetkililerinin izin ve kontrolü ile verilen, bilanço, evrak, personel dökümleri de bu araştırma yönetiminde veri olarak değerlendirilmiştir ve çıkarımlarda bulunulmuştur.

Nitel araştırmada görüşme en önemli araştırma ve sonuç alma yöntemlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formlarıyla bilgi toplandığı gibi kısa sürede gerçekleştirilen sohbet niteliğindeki görüşmelerde de veri toplama imkânı bulunmuştur (Kuş, 2003, 77).

Araştırma sırasında önceden belirlenen açık uçlu sorular ve görüşülecek kişi bilgileri önceden tespit edilmiş, farklı gün ve tarihlerde şirkete toplam altı ziyaret gerçekleştirilmiş, her ziyaret günü önceden planlanan görüşme ve mülakat programına sadık kalınarak veriler toplanmış ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Görüşme ve mülakat esnasında aynı zamanda gözlem yönetimi de kullanılmış, şirket yetkililerinin de izni alınarak üretim sahasının tamamı gezilmiş, gerek kişilerle gerekse ortamsal olarak elde edilen gözlem verileri araştırmanın sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

Araştırma sırasında şirketin insan kaynakları departmanında çalışan en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde, birime yeni başlayan çalışana kadar her bir birey ile teke tek görüşmeler yapılmıştır. Araştırmamızın ana sujelerinden olan ‘‘aile şirketi’’ kavramına istinaden aileden olup şirkette çalışanlarla görüşmeler yapılmış, son aşamada şirket çalışanlarından rastgele yapılan seçimlerle hem beyaz yaka olarak tabir ettiğimiz büro çalışanlarının hem de mavi yaka olarak tabir ettiğimiz üretim işçilerinin memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir.

Veri toplama sresindeki tüm aşamalarda doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü (subjektif yaklaşım), algıların ortaya konulması dikkate alınmış, kişilerle yapılan görüşmeler yazılı olarak, evrak ve dokümanlar veri olarak değerlendirilmiştir.

5. İşletmenin Tarihsel Süreci

Yurtbay Seramik faaliyetlerine 1995 yılında Eskişehir’de kurularak başlamıştır. Yurtbay şirketler Grubu’nun başarı öyküsü yarım asrı geçen bir süre önce başarılı girişimci Zeki Yurtbay tarafından tuğla kiremit ocağı ile temelleri atılmıştır. Bugünde aynı hızla devam etmektedir.

1937 doğumlu Zeki Yurtbay’ın yks Zonguldak’ın aycuma ilçesinde başlamaktadır. Yurtbay Seramik, seramik sektöründen önce özellikle tuğla sektöründe oldukça tanınmış bir firmadır. Hatta Türkiye’nin bu alanda en büyüklerinden bir tanesi konumundadır. şirket yapısı olarak seramik sektörü tuğla sektörünün getirmiş olduğu

deneyim sonucunda oluşmuş bir işletme koludur. Şirket ana kurucusu ve aile şirketinin temellerini atan Zeki Yurtbay'ın ilk sanayicilik tecrübesi henüz 14 yaşındayken başlamıştır. Zeki Yurtbay'ın babası Şevki Yurtbay, Çaycuma ilçesinin önde gelen manifaturacılarından biridir ve ilk ticaret tecrübesini babasının mağazasında edinmiştir. Çevresinde işine çok önem veren bir esnaf olarak tanınan Şevki Yurtbay, piyasadan yüklü bir alacağını tahsil edememiş, müşteri 200 liralık borcuna karşılık, kendi tuğla harmanında ortak iş yapma teklifinde bulunmuştur. Teklif kabul edilmiş ve ilk sektörel faaliyet olan tuğla harmanı 1950'de faaliyete başlamıştır. Mevcut dönem koşullarında henüz tuğla üretiminde sanayileşme olmadığı için üretim harmanlarda yapılmaktadır. Toprağın şimdiki şekliyle çamur biçiminde karılması, bunların ağaç kalıplara yayılması ve güneşte kurutularak kullanıma hazır hale getirilmesi, harmandaki basit el ile üretim yönetimi şeklindedir. Kuruma için sıcak hava şart olduğundan harmanlar sadece yaz aylarında yapılabilmektedir. Şevki Yurtbay 1950'de ilk kez denediği tuğla işinden 500 lira zarar eder ve bir daha bu iş ile iştigal olmak istememiştir. Zeki Yurtbay, ikinci yıl işin başına geçmek için ısrarda bulunur ve kendisine izin verilir. Ancak ikinci denemede herhangi bir ortak ile iş yapılmamıştır ve 400 liraya kiralanan arsada üretime başlanmıştır. Sezon sonu itibariyle dönemin şartlarına göre 8.000 lira gibi büyük bir kar elde edilmiştir.

Bu süreci başarı ile geçiren Zeki Yurtbay'ın harman sisteminden fabrika sistemine geçiş tarihi 1955'tir. Bu süreç Türkiye'de üretimin yeni başladığı bir dönemdir. İşlerin tam olarak hızlanmaya başladığı bir dönemde bir bayram günü fabrika bekçisinin "Fabrika yıkıldı" şeklinde getirdiği haber sonucunda ortaya çıkan manzara gerçekten çok üzücü ve hazindir. Yanlış inşaat nedeniyle koca fabrika yerle bir olmuştur. Babasına bir ay içinde fabrikayı tekrar kurup üretime başlama sözü veren Zeki Yurtbay bunu da başarmıştır.

İkinci kez kuruluşun üzerinden 8 yıl geçtikten sonra Çaycuma ilçesinin en önemli sanayicilerinden biri haline gelen Zeki Yurtbay yine bir gece bekçisinin getirdiği "Fabrika yandı" haberini alır almaz Çaycuma'ya geçer ancak fabrika tamamen yanmıştır. Kendisinin ifadesi ile fabrikasının rakipleri tarafından yakıldığını 40 yıl sonra öğrenir. Bu ikinci yaşanan olumsuzluk da Zeki Yurtbay'ı yıldırmaz. Kısa sürede tekrar fabrika kurulur ve üretime devam edilir. İşlerin hızla büyüdüğü 1969 yılında yine bir

yangın haberi alır ve yine bu işten vazgeçmeyen Zeki Yurtbay 1970’te dördüncü kez ve çok daha modern bir fabrika inşa etmeyi başarmıştır.

Ana kurucu Zeki Yurtbay’ın yaşadıkları sadece yangınlar ve ekonomik zararlar değildir. İki erkek çocuk sahibi olan Zeki Yurtbay, oğulları Oktay Yurtbay ve Olcay Yurtbay’ı Devrek yakınlarında meydana gelen bir trafik kazasında kaybetmiştir. Bir babanın yaşayabileceği en büyük acıyı yaşayan ve her iki evladını trafik kazasında kaybeden Zeki Yurtbay oğulları için “Ya her gün mezarlarına gideceksin ya da acını içine gömüp kendini işe vereceksin. Ben ikincisini tercih ettim. Onların adına da Çaycuma’da 24 derslikli Oktay Olcay Yurtbay Anadolu Meslek Lisesi yaptırdım” demektedir (Aydemir, 2008: 1).

Tarihsel kurulum süreci bu şekilde olan Yurtbay Şirketler Grubu seramik sektörüne ilk adımı Eskişehir’deki fabrikasını 1995 yılında kurarak atmıştır. Yurtbay Şirketler Grubu olarak; Yurtbay Seramik Sanayi ve Tic. A.Ş., Yurtbay Seramik Pazarlama A.Ş., Yurtbay Yapı Kimyasalları, Delta Toprak San. ve Tic. A.Ş., Yurtbay Yapı A.Ş., Yurtbay Yem Sanayi’nden oluşmaktadır. Şirketlerin tamamı aile üyelerinden oluşan yönetim kurulunca yönetilmektedir. Teze konu olan ana şirket Yurtbay Seramik A.Ş. Eskişehir’de faaliyet göstermekte olup grubun en büyük şirketidir. Yurtbay Yapı Kimyasalları fabrikası Adana’da, Delta Torak San. ve Tic. A.Ş. fabrikası Düzce’de, Yurtbay Yem Sanayi ve Yurtbay Tuğla Fabrikaları Zonguldak/Çaycuma’da faaliyet göstermektedir.

Bugün 50’nin üzerinde ülkeye gerçekleştirdiği ihracat ile Yurtbay Seramik A.Ş. ülkemizde sektörün en büyük 4 kuruluşundan biridir.

6. İşletmenin Genel Özellikleri

Seramik sektörünün ülkemiz açısından önemine değinmek gerekirse Türkiye’de seramik sektörünün kurulu üretim hacmi 310 milyon metrekarenin üzerindedir. 2005 yılında 94 milyon metrekare ihracat rakamına ulaşan sektör, üretiminin %50’sini Avrupa Birliği ülkelerine ihraç etmektedir. Sektörün temel sorunlarının enerji, nakliye ve son dönemde değerlendirilen TL olduğunu söylenebilir. Tüm olumsuzluklara rağmen seramik sektörü istihdam ve ihracat rakamlarıyla Türkiye’nin gurur duyduğu sektörler arasında yer almaktadır. Ülkemiz 2005 yılında İtalya, İspanya, Çin, Brezilya’dan sonra 94 milyon metrekare ihracatla 5.sırada yer almakta idi. Ayrıca sektörün en büyükleri

Kale Seramik, Eczacıbaşı Seramik, Ege Seramik, Kütahya Porselen, Hitit Seramik, Yurtbay Seramik, Uşak Seramik tarafından 2002 yılında Türk Seramik Federasyonu kurulmuştur.

Seramik sektöründe 2002 yılında federasyon, 2005 yılında dünya beşincisi olan ülkemiz 2014 yılı ile birlikte sektörün başa güreşen ülkesi konumuna gelmiştir. Özellikle 2014 yılı Türk seramik sektörü için gayet başarılı bir yıl olmuştur. Bazı seramik firmalarımız yeni yatırımlara yelken açarken bazı seramik firmalarımız ise yurt dışından seramik firmalarını satın alarak daha da güçlenmiştir. Özellikle 7 de 7 olsun sloganıyla son 7 yılda Avrupa devi 7 seramik markasını Türk firmaları kendi bünyesine katmıştır. Avrupa'da yaşanan krizle birlikte seramik pazarında ilk önce Eczacıbaşı Alman şirketleri Engers Keramik ve Alman Villeroy&Boch'a ait karo seramik bölümünü satın almıştır. Devamında Edilcuoghi, Edilgres ve Campani markalarını bünyesinde barındıran İtalyan Fincuoghi, Kale Grubu'nun bünyesine geçmiştir. Son satın almayı ise Seramiksın ve ECE Holding gerçekleştirmiştir. Seramiksın İtalyan Rodine Grup'un %50'sini satın alırken, ECE Holding bir başka İtalyan devi Isevea'yı alarak hinterlandını genişletmiştir.

Yurtbay Seramik'te bu gelişim hamlesine katılmıştır. 3.fabrikasını 115.000 metre kare kapalı bir alana kurarak kapasitesini 30 milyon metre kareye taşımayı hedeflemektedir.

Özetle Türkiye seramik sektörü hızlı, sevindirici ve emin adımlarla ilerlemeye devam etmekte, yatırımlara hız verilerek tüm dünyada kayda değer başarılar elde edilmesi hedeflenmektedir.⁶

Yurtbay Seramik Sanayi ve Tic.A.Ş. üretimine 1996 yılı sonunda 3,5 milyon metrekare yıllık kapasite ile başlamıştır. Yıllık üretim kapasitesi bir sonraki yıl, 7 milyon metrekareye, 2005 yılının ilk aylarında sırlı granit tesisi tamamlandıktan sonra 13 milyon metrekareye; 2006 yılı sonunda tamamlanan ikinci sırlı granit hattı ile bu kapasite 16 milyon metrekareye çıkmıştır. 85.000 metrekare kapalı alanda kurulan üretim tesislerinde kapasitenin 9 milyon metrekaresinde yer karosu, sırlı granit ve teknik granit ile 7 milyon metrekaresinde duvar karosu üretimi yapılabilmesi, Yurtbay Seramik'e üretim esnekliği sağlamaktadır. Ayrıca teknolojik yatırımlar ile desteklenmiş

⁶ <http://www.seramikfirmalari.com/2014-yilinda-turk-seramik-sektoru-hizla-buyumeye-devam-etti.html>
(Erişim Tarihi: 10/11/2015)

3. Pişirim ve polisaj bölümlerinde yapılan üretimlerle ürün çeşitliliği ve ürünleri tamamlayan özel ürünlerin (bordür, dekor, vb.) yine fabrika içinde yapılması sektörde önemli bir avantaj sağlamıştır.

2010 yılı sonunda Yurtbay Yapı Kimyasalları tesisi de devreye alınarak, ürünlere uygun kalite yapıştırıcı ve derz dolgu üretimine başlanmıştır. 2012 yılında Adana Yapı Kimyasalları Tesisi faaliyete geçirilerek yapı kimyasalları kısmında da gelişmeye dair adımlar atılmıştır.

Şirket sadece üretim, kar ve büyüme amacı içinde olmadığına bir kanıt olarak sosyal sorumluluk bilinci kapsamında Zonguldak'ta yaptırılan Oktay-Olcay Yurtbay Anadolu Lisesi, ayrıca yine bu kapsamda Bülent Ecevit Üniversitesi Çaycuma Sakine Şevki Yurtbay Araştırma Merkezi Gıda Mühendisliği Binasında hizmet vermeyi sürdürmektedir. Yapılan mülakat ve görüşmelerde şirket kuruluş aşamasında belirlemiş olduğu misyon değerlerine sonuna kadar sahip çıkarak bugünlerine geldiği belirtilmiştir. Şirket yetkililerinin belirttiği üzere de şirket kültürü haline gelen misyon değerlerine sonuna kadar uyulmakta, riayet edilmektedir.

Şirket kültürü olarak belirlenen misyon;

- Kaliteli, sanatsal, güvenilir, müşteri odaklı ve çevreye saygılı üretim,
- Ülkemizin ihtiyaçlarını yerli üretimle karşılamak,
- İstihdam ve katma değer oluşturup ihracat gerçekleştirerek ülke ekonomisine katkıda bulunmak,
- Çalışanlarımızın, ortaklarımızın ve toplumun refah düzeyinin arttırılmasına katkıda bulunmak.

Şirketin vizyonu;

- Sektörün en güvenilir ve tercih edilen markası olmak,
- Dünya markalarıyla rekabet etmek,
- Rekabet için gerekli bilgi ve teknolojik düzeye sahip olmak,
- Bu amaç için sürekli kendini yenilemek olarak belirlenmiştir.

Son olarak şirketin değerlerine baktığımızda;

- Doğaya ve çevreye saygı,
- Yasalara uyum,
- Toplumsal sorumluluk,
- Pozitif katkı,

- Yenilikçilik,
- Güvenirlilik

İlkelerinin belirlendiğini görmekteyiz.

Seramik sektörünün 4 büyük kuruluşundan biri olan Yurtbay Seramik, kendisinden büyük olan diğer üç büyük firmayla karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuç aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Her yıl İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan listede firmanın rakibi 3 firma ilk 500 arasında bulunurken Yurtbay Seramik henüz ilk 500 firma arasına girmeyi başaramamıştır. Bunda grup şirketi olması ve sektöre diğerlerine kıyasla çok daha sonra girmesi etken olarak gösterilebilir. Ancak şirketin yıllar itibariyle, özellikle son yıllarda ivme kazanan bir büyümesinin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 8. Seramik Sektörü İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Kuruluş Sıralaması ve Net Satışlar

Firma Adı	2012 Yılı Sırası	2013 Yılı Sırası	2014 Yılı Sırası	Net Satışlar (2014 yılı)
Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.	119	117	114	783.424.688
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	135	149	167	679.521.134
Ege Seramik San. ve Tic.A.Ş.	381	374	371	278.911.543
Yurtbay Seramik A.Ş.	58(II.500)	7(II.500)	23(II.500)	203.806.551

Kaynak:(<http://www.iso.org.tr>)

Tablodan da izlenebileceği üzere yıllar itibariyle basamakları oldukça hızlı bir şekilde tırmandığını söylememiz mümkün. Bunda çağdaş bir üretim sisteminin

olmasının, oldukça geniş bir araç parkuru ve kaliteye önem verilmesinin etkili olduğu söylenebilir.

Ödenmiş sermayesi 21 milyon gibi oldukça yüksek bir rakamdır. Bunda şirketin ekonomik anlamda faaliyetlerinin neredeyse tamamını kendi öz kaynakları ile gerçekleştirmesinin etkisi büyüktür. Bu da hem borçlanma oranını düşürürken hem de şirketin hızlı büyümesine büyük katkı sağlamaktadır.

Tablo 9. Son 3 Yıl İtibariyle Toplam Hâsılat Dağılımı

Yıllar	Toplam Hasılat	Yüzde Değişim
2014	205.898.475	%11,4
2013	184.797.117	%23,6
2012	149.504.646	%12,8

Kaynak: Güncel Bağımsız Denetim Danışmanlık ve YMM A.Ş.

Son üç yıllık veriler üzerinden hâsılat anlamında bir değerlendirme yapmamız gerekirse şirketin düşmeyen ama aynı zamanda düzenli olmayan bir artış grafiği mevcuttur. Şirket yetkilileri ile yapılan görüşmede şirketin kriz dönemlerinde bile büyüdüğü, cirosunun sürekli olarak arttığı dile getirilmiştir. Bu durum özellikle şirketin hâsılatının büyük bir kısmını ihracat rakamlarının oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Pazarlama biriminin ayrı bir şirket çatısı altında İstanbul’da oluşturulmuş olması ihracat rakamlarının düzenli olarak artmasını ve bunun devamında ciro ve karlılığın artmasını tetiklemektedir. Halen yatırımlarına devam eden şirketin üçüncü fabrikanın kurulması ile hâsılatını iki kat arttırarak sektörün en büyüğü olmayı hedeflediği gözlenmektedir. Şirket yetkilileri ile yapılan görüşmede temel amacın hem sektörde hem de ülke genelinde şirketi çok daha üst sıralara taşımak olduğu belirtilmiştir.

Şirketin bu kadar kısa sürede bu kadar hızlı büyümesi ile ilgili olarak kendisi ile görüştüğümüz şirket Genel Müdürü Nusret Bey “Seramik sektörünün oldukça büyük bir kısmı bu bölgede konuşlanmış durumda. Lokasyon, lojistik desteğin ve ana arterlere ulaşım imkânının kolay olması, özellikle hammadde temininde her ne kadar ilk zamanlardaki kadar olmasa hammadde kaynaklarına yakın olması(özellikle Ege bölgesine hammadde anlamında bir kayış olduğunu ifa etmiştir.) şirketin bu kadar kısa sürede büyümesine neden olmuştur. Tabî ki burada en önemli unsurlardan bir tanesi olarak Eskişehir, Bilecik, Kütahya bölgesindeki yetişmiş insan gücünün varlığını da yadsımamız gerekir” şeklinde bilgilendirmede bulunmuştur.

Oldukça kıdemli ve uzun yıllar iş deneyimine sahip olan Genel Müdürü Nusret Bey “Otomasyon ve seramik için ana makine parkuru olan fırının en çağdaş versiyonlarından birinin kullanıldığı için üretim hiç aksamadan sürmekte ancak takip süreci de önem arz etmekte” şeklinde ifadesi makine ve insan gücünün birbiri ile uyumlu çalışmasının başarılı sonuçlar ortaya çıkardığının güzel bir göstergesidir.

Bağımsız denetim şirketi Güncel Bağımsız Denetim Danışmanlık ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından hazırlanan bütçede makine ve teçhizatlar kalemi 110.808.987.-TL gibi oldukça büyük bir tutar. Bu da şirketin teknolojiye ne kadar önem verdiğinin en güzel göstergelerinden bir tanesi. Bunun da ötesinde grup şirketlerinin tüm fabrikalarında co-generation sistem ile yani jet motoru kullanılarak kendi elektriğini kendi üreten sistem kurulmuş durumda. Şirket şu anda 3.fabrikanın kurulması çalışmalarını devam ettirmekte. Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinden ve aileden olan Mustafa Girgin “Dünyada seramik sektöründe ihtisaslaşma var. Kimi granit yapıyor, kimisi yer karosu, kimi duvar, kimi bordür yapıyor. Biz hepsini yapıyoruz. İşletme sermayesi açısından bu bir dezavantaj. Ama devamlılık ve sürdürülebilirlik açısından bize önemli bir üstünlük getiriyor. Kendi sırrımızı bile üretebiliyoruz. Tahmin ediyorum, bu fabrika bu özelliğimiz açısından dünyada ilk beş firmanın içinde. Bütün bu karmaşık görünen organizasyon iyi bir alt yapı gerektiriyor” sözleriyle şirketin başarısını sadece üretim ve ihracat başarısı ile değil tam bir takım çalışmasından ortaya çıktığını özetlemektedir.

İşletmenin genel ekonomik yapısı özetlenecek olursa, mümkün mertebe öz sermayesi ile iş yapmaya çalışan, ağırlıklı satışlarını ihracat rakamlarına kaydırmayı hedefleyen, kazandıklarını ve karlılığını yatırımlara sevkeden istikrarlı bir şekilde büyüyen yapısı ile sağlıklı bir ekonomik gelişiminin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yönleri ile firma gelecek dönemde borsa ve halka açılma girişimlerinin de olması ile çok daha hızlı adımlar atabilecek bir kapasiteye sahiptir.

Bir aile şirketi olan Yurtbay Seramik A.Ş.’nin yönetim ve kurumsallaşma süreçlerine bakacak olduğumuzda oldukça emin ve adımlar attığı görülmektedir. Kurumsallaşma süreci olarak şirket Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından Türkiye’de sanayinin kalitesini artırmak amacıyla başlatılan ‘TSE Çift Yıldız’ uygulaması çerçevesinde; duvar, yer ve sırlı porselen ürün gruplarının tamamında TSE Çift Yıldız Belgesi’ni almıştır. Ayrıca şirket ISO 9001 kalite standartlarına göre üretim

yapmaktadır. Şirket bir aile şirkettir ve bunu halen devam ettirmektedir. İlk etapta yönetim kurulunu değerlendirecek olursak yönetim kurulunun tamamen aile üyelerinden oluştuğunu ve halen ana kurucu Zeki Yurtbay'ın yönetim kurulunda üstün yetkilerinin olduğu görülmektedir.

Genel olarak şirketin yönetim kurulu üyelerini inceleyecek olursak tamamının aile üyelerinden oluştuğu gözlemlenmektedir. Bunda da ailenin şirkete yönelik yapılacak yatırımlarda, alınacak hayati nitelikli kararlarda söz sahibi olmak istediği söylenebilir. Yönetim kurulu üyeleri sırasıyla;

Zeki Yurtbay: Ana Kurucu, Yönetim Kurulu Başkanı, Büyük Hissedar

Ömer Yurtbay: Şirket Ortağı, Ana Kurucu Zeki Yurtbay ile kardeş çocukları, aynı zamanda Çaycuma Fabrikalarının Genel Müdürü

Mustafa Girgin: Zeki Yurtbay'ın kız kardeşinin oğlu, Yönetim Kurulu Üyesi

Zeki İter Yurtbay: Zeki Yurtbay'ın torunu, Yönetim Kurulu Üyesi, Başkan Vekili,

Melis Yurtbay: Zeki Yurtbay'ın torunu, Yönetim Kurulu Üyesi şeklindedir.

Karar defteri incelenecek olursa Zeki Yurtbay'ın tek imza ile yapabileceği işlemlere baktığımızda banka işlemlerinde, gayrimenkul işlemlerinde yetki sahibi olması şirketi hali hazırda kendi kontrolü altında tutmak istediğinin en büyük göstergesi olarak söylenebilir. Şirket Genel Müdür Yardımcısı ve aileden olan Feyyaz Akı Bey bu durumu “aile şirketlerinde yatırımları ve karlılığı artıran en büyük sebep ve aynı zamanda avantajlardan biri hızlı karar alma sürecidir. Yurtbay Seramik ailesi de bu avantajı kullanmak için yönetim kuruluna aile üyelerinin dışında kimseyi almak istememektedir.” şeklinde açıklamıştır. Daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere aile şirketlerinin en büyük avantajlarından biri hızlı bir şekilde toplanıp, aynı hızla karar alınabilmesidir. Yurtbay Ailesinin de bu avantajı kullanmak istediği aşikardır.

Ancak kurumsallaşma adımları arasında özellikle profesyonel yöneticilere yönelimin olduğunu görmekteyiz. Hali hazırda Şirket Genel Müdürü Nusret Okumuş, Kimya Mühendisliği mezunudur. Ayrıca İstanbul Üniversitesi İşletme alanında mastır eğitimi almıştır. Söğüt Seramik, Toprak Seramik, Seramiksax gibi sektördeki üst düzey firmalarda yöneticilik yapmıştır. Şirket Genel Müdürlüğü ve iş teklifi aileden gelmiştir. Kendisi de yaklaşık 21 aydır şirkette çalıştığını belirtmiştir.

Tez konumuzun temel birimi olan İnsan Kaynakları Bölümü'nün başına Simla Altunbay müdür olarak getirilmiştir. Simla Hanım şirkete 4 ay önce katılmış, öncesinde

Filli Boya'da İnsan Kaynakları Müdürü olarak 14 yıl görev almış oldukça deneyimli, vizyonu olan bir yöneticidir. İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği, devamında Boğaziçi Üniversitesinde İşletme Mastırı eğitimi almış yetkin bir yöneticidir.

Şirketin kurumsallaşma açısından önemli adımlar attığı özellikle şirketin yönetim sürecinde profesyonelleşmeye gitmesinden anlaşılmaktadır.

Yurtbay Seramik A.Ş.'nin hisse dağılımına baktığımızda;

Tablo 10. Şirket Hisse Dağılımı

Hissedar	Hisse Oranı
Zeki Yurtbay	%22
Emel Yurtbay(Eşi)	%21,052
Delta A.Ş.	%19,201
Yurtbay Tuğla San. A.Ş.	%17, 852
Yurtbay Yem ve Tavukçuluk San.A.Ş.	%10
Yurtbay Pazarmalama A.Ş.	%6
Yurtbay Seramik A.Ş.	%2,976
Mustafa Girgin	%0,025
Ömer Yurtbay	%0,025
Zeki İter Yurtbay	%0,002

Kaynak: Güncel Bağımsız Denetim Danışmanlık ve YMM A.Ş.

Hisse dağılımı incelendiğinde de şirketin aynı şekilde aile içinde tutulduğu, gerek büyümek gerekse şirket açılımı için aileden olmayan herhangi bir yabancı ortak alınmadığı gözlenmektedir. Bu da ailenin şirketi kendi kontrolü altında tutmak istediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Aile şirketleri açısından kurumsallaşma sürecinin bir diğer adımı olarak literatürde kabul edilen danışmanlık ve mentorlük hizmetlerinin alınıp alınmadığına baktığımızda şirketin yatırım ve yönetim ilişkilerini düzenlemek amacıyla direkt bir danışmanlık firması ile çalışmadığını görmekteyiz. Sadece şirkete ait finansal değerlerin ve gelişmelerin analiz edilmesi, muhasebeleştirilmesi sürecinde Güncel Bağımsız Denetim Danışmanlık ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. firması ile çalışıldığı ve şirketin güncellik ve şeffaflık adına son 3 yıla ait finansal tablolarının, şirket ana karar defterlerinin, Ticaret Sicil Gazetesi bilgilerinin şirkete ait resmi internet sayfasında yayımlandığını görmekteyiz. Bunun yanında şirket kurucusu Zeki Yurtbay'ın dönem dönem Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Malzeme Bilimi ve Mühendisliği Bölümünden bir öğretim görevlisi ile görüştüğü, üretim, yatırım, Ar-Ge

konularında fikir alışverişinde bulunduğu öğrenilmiştir. Ancak ilgili öğretim görevlisinin şirket ile resmi bir ilişkisinin bulunduğu dair herhangi bir açıklama, kayıt ve ibare bulunmamaktadır. Aile şirketlerinin kurusallaşması sürecinde önemli bir adım olan danışmanlık hizmetinin resmi olarak alınmaması şirket adına bir eksiklik olarak belirtilebilir.

Şirketin yönetsel açıdan, üst bölümlerde de belirttiğimiz üzere, üzücü bir trafik kazası sonucunda ikinci kuşağın iki üyesini birden kaybetmesi üzerine şirketin, birinci ve üçüncü kuşağın koordineli çalışması neticesinde yönetildiğini görmekteyiz. Veliyaht olarak adlandırabilen Zeki İlder Yurtbay Kanada’da eğitim almış, kardeşi Melis Yurtbay İngiltere Londra’da Regent’s Üniversitesi işletme alanında MBA yapmıştır. Yani 3. Kuşak olarak niteleyebileceğimiz Zeki İlder ve Melis Yurtbay oldukça üst düzey eğitim almış, adeta şirket yönetimi için hazırlanmış bireylerdir. Zaten hem yönetim kurulunda yer almaları, hem şirket ve şirketlerin yönetiminde aktif ve Başkan Vekili sıfatları ile bulunmaları birinci ve üçüncü kuşağın uyum içinde çalışmasının güzel bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Tabii ki bu ilişki düzeyinin ne derece olduğuna dair araştırma sürecimiz boyunca kesin ve net bir bilgi yer almamaktadır. Ancak şirketin birinci ve üçüncü kuşak ile birlikte yönetildiği açık ve kesindir.

Şirketin mevcut personel yapısına baktığımızda ilk değerlendireceğimiz nokta şirketin büyüme ve ivmesi ile doğru orantılı bir artış hızının olmasıdır.

Tablo 11. Son 3 Yıl İtibariyle Çalışan Personel Sayısı

Yıllar	Personel Sayısı	Değişim Yüzdesi
2015(Güncel)	896	%4,06
2014	861	%4,60
2013	823	%5,90

Kaynak: Güncel Bağımsız Denetim Danışmanlık ve YMM A.Ş.

Basit bir değerlendirme ile 2012 yılı itibariyle kayıtlı resmi 777 çalışanı bulunan şirketin 3 yıl içinde 900 rakamına ulaşması şirketin personel anlamında da sürekli büyüyen, gelişen ve yeni işgücüne ihtiyaç duyan bir şirket profili çizdiğini göstermektedir.

Personelin kadın ve erkek çalışanlar olarak dağılımına baktığımızda seramik sektörü gibi ağır ve tehlikeli işler sınıfında yer alan bir firma için özellikle kadın personel sayısının oldukça yüksek olduğunu görmekteyiz.

Tablo 12. Personel Cinsiyet Dağılımı

Erkek Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı
748	148

İnsan kaynakları ile yapılan görüşmede idari kısımda toplam 41 imalat bölümünde toplam 107 kadın çalışanlarının olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle imalat bölümünde kadınların kalite kontrol bölümünde tercih edildiği belirtilmiştir. Kadınların son kontrol olarak adlandırılan bu bölümde çalışmalarının tercih edilme nedeni olarak daha titiz ve daha dikkatli olmaları gösterilmiştir.

Tablo 13. Görevleri İtibariyle Personel Dağılımı

Cinsiyet	Mavi Yaka	Beyaz Yaka	Toplam
Erkek	559	189	748
Kadın	107	41	148

Ağırlıklı olarak şirketin üretim ve imalat üzerine faaliyet gösteren bir fabrika olmasının etkisi personellerin dağılımından da gözlenmektedir. Ancak farklı olarak azımsanmayacak derecede beyaz yaka olarak tabir edilen çalışan sayısı mevcuttur. Şirkette özellikle Ar-Ge biriminin ve pazarlama satış birimlerinin olması, bunun yanında şirketin bir ihracat firması olması ve sürekli yurt dışı ile irtibatlı olması, hem beyaz yaka çalışan sayısının artmasına hem de kalitenin önemli bir unsur olmasına sebebiyet vermiştir.

Tablo 14. Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitim Düzeyi	Kadın	Erkek	Toplam
İlköğretim	13	78	91
Lise	109	545	654
Yüksek Okul	10	34	44
Üniversite	14	87	101
Yüksek Lisans	2	4	6

Şirket çalışanlarının eğitim düzeyi değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğun lise mezunu olmasının firmanın imalata yönelik olarak çalışmasından kaynaklandığı görülmektedir. Ancak azımsanmayacak sayıda üst düzey eğitim almış personelin varlığı şirketin iyi eğitim almış kaliteli bir personel portföyüne sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Özetle şirket mevcut personel yapısıyla sürekli genişleyen, yeni katılımlarla kendini yenileyen, cinsiyet ayrımcılığından ziyade işi mümkün mertebe ehline vermeye çalışan bir şirket profili çizmektedir. Bu dağılımın ve personel sayısındaki artışın şirketin başarısında pay sahibi olduğu söylenebilir.

7. İnsan Kaynakları Bölümü

Araştırma konusu olan şirketin, örneklemimizin en önemli birimini insan kaynakları bölümü oluşturmaktadır. Yurtbay Seramik A.Ş.'nin insan kaynakları bölümü ayrı bir birim olarak oluşturulmuş, toplamda 5 personelden oluşan bir birimdir. Birim 3 adet memur, bir adet şef-yönetici, ve son dönemde yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilen atama ile gelmiş bir birim müdüründen oluşmaktadır. Birimin kendisine ait ayrı bir ofisi bulunmaktadır. Teknolojik anlamda birimin tüm çağdaş bilgisayar, faks, modem, ağ ve dökümantasyon sistemlerine sahip olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları programı olarak oldukça güncel ve birçok şirket tarafından tercih edilen SAP programı kullanılmaktadır. Literatürde 50 kişiye 1 insan kaynakları personeli düşmesi gerekirken yaklaşık 900 çalışanı bulunan Yurtbay Seramik A.Ş.'de 180 kişiye 1 insan kaynakları personelinin düştüğünü görmekteyiz. Bu açıdan insan kaynaklarında çalışan personel sayısının yeterli olmadığı söylenebilir.

7.1. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Özellikleri

Yurtbay Seramik A.Ş. firmasının insan kaynakları biriminin genel özellikleri değerlendirilirken öncelikle birimde çalışan personelin özelliklerini incelemek gerekmektedir.

Simla ALTUNBAY: İnsan kaynakları birim müdürüdür. Kendisi ile görüşme yapılan 04/11/2015 tarihi itibarıyla 3,5-4 aylık bir süredir şirkette çalışmaktadır. Daha öncesinde 14 yıl gibi çok uzun bir süre Filli Boya firmasında insan kaynakları ve

organizasyon gelişim müdürlüğü, stratejik planlama birimlerinde yöneticilik yapmıştır. Öncesinde Toysrus firmasında lojistik şefi olarak çalışmıştır. Lisans Eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde Yüksek Lisans Eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İşletme alanında yapmış insan kaynakları konusunda oldukça donanımlı ve deneyimli bir yöneticidir. Kendisi ile yapılan görüşmede şirketin insan kaynakları görüşüne daha geniş bir vizyon eklemek istediğini, şirkette performans ve ödüllendirme sistemi oluşturarak, üretimde verimliliği arttıracak, aynı zamanda da çalışanların kendilerini aile ortamında hissetmelerini sağlayacak bir yapı oluşturma hedefinde olduğunu belirtmiştir. Gerek teorik gerekse pratik açıdan birim müdürlüğü için yetkin bir yönetici olduğu söylenebilir.

Asuman ERCAN: İnsan kaynakları birim şefi-yöneticisi statüsündedir. 10 yılı aşkın bir süredir şirkette çalışmaktadır. Çalışmakta olan tüm personel hakkında bilgi sahibi olan Asuman Ercan özellikle geçmişten bugüne insan kaynakları biriminin içinde ve başında bulunduğu için tüm süreçleri detayları ile bilmektedir. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Adalet MYO mezuniyetiyle başlayan eğitim hayatını birim yöneticisi olması nedeniyle Anadolu Üniversitesi İnsan kaynakları Yönetimi bölümünü bitirerek sonlandırmıştır. Oldukça gelişime açık biri olan Asuman Ercan Ekip Çalışması, Performans Yönetimi, Etkili İnsan Yönetimi gibi birçok alanda eğitim ve sertifika sahibidir. Uzun yıllardır şirkette çalışmasına ve gerekli donanıma sahip olmasına rağmen birim üst yöneticisinin işletme dışından getirilmesi yönetim kurulunun dışarıdan profesyonel yönetici transferi konusunda farklı bir görüşe sahip olmasının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

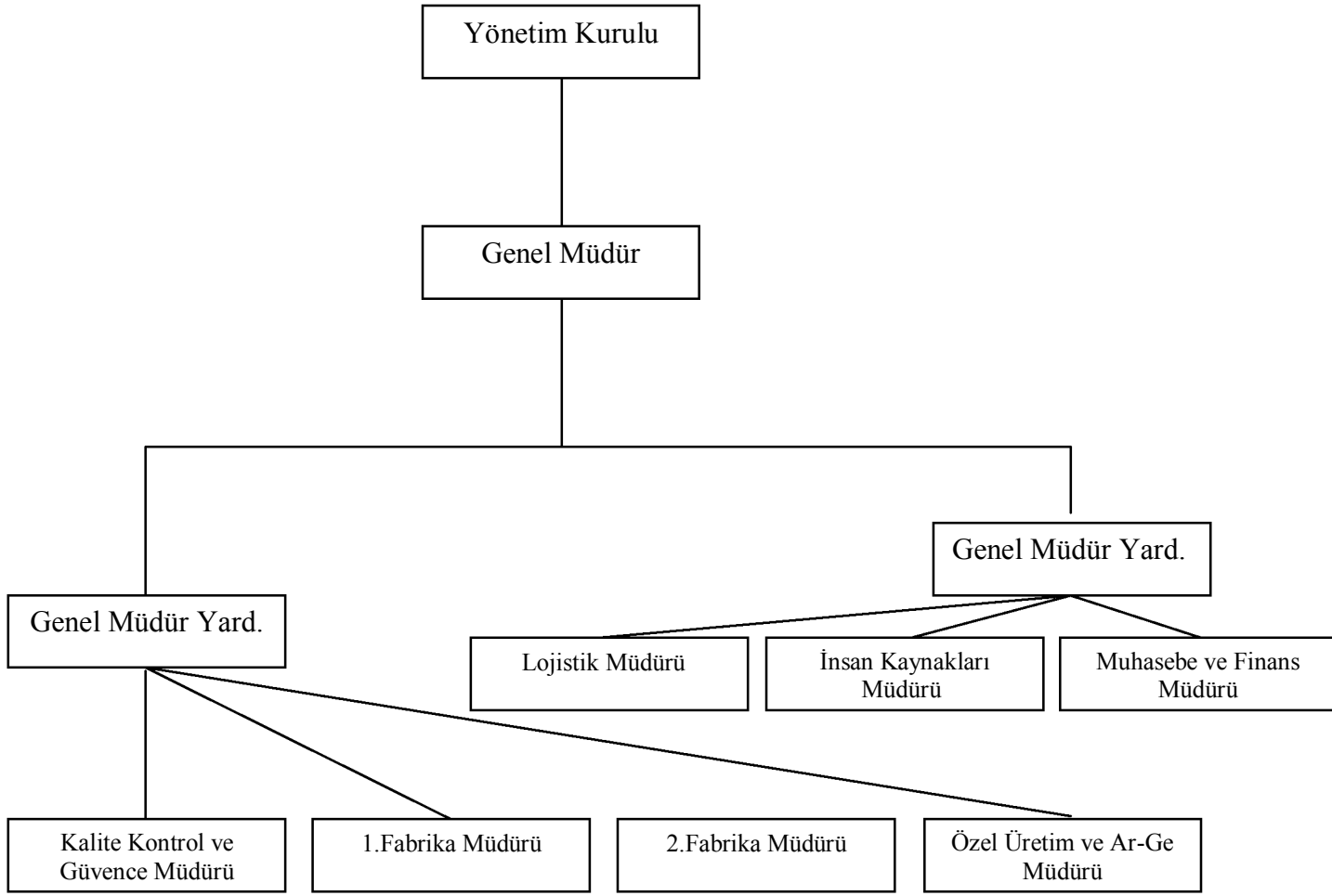
Mustafa Erhan YAĞCI: Mustafa Erhan Yağcı 16 yıldır işletmede çalışmakta olup, birimin en eski çalışanıdır. Lise mezunu olan Mustafa Erhan Yağcı bu işin alaylısı olarak nitelendirebileceğimiz bir süreçten geçip, kurum dışında düzenlenen eğitim programlarına katılarak kendini tamamlamış ve insan kaynaklarına ait vergi, sosyal güvenlik kanunları, iş sağlığı ve güvenliğine dair mevzuatları takip ederek kendini geliştirmiş biridir.

Mümin KILIÇ: Mümin Kılıç'ın işletmeye girişi 2013 yılıdır. O da lise mezunudur. Birimin en yeni çalışanı olup, Hukuk Bölümünden bu birime alınmıştır. Kendisi ile görüşme yaptığımız 04/11/2015 tarihinde 2 aydır insan kaynakları biriminde çalıştığını belirtmiş, ancak bu alanda herhangi bir eğitim almadığını söylemiştir.

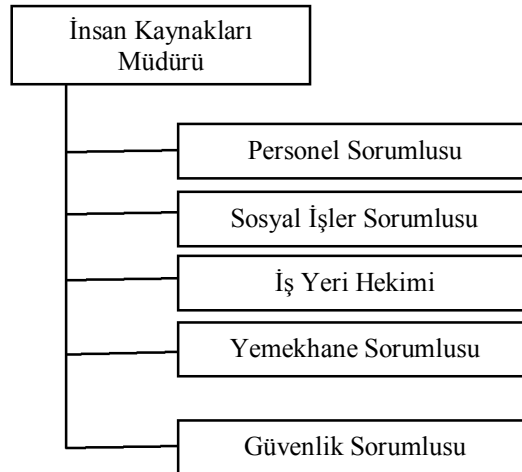
Bahadır PINAR: Bahadır Pınar 16 yıldır şirkette çalışmakta olup,4 yıldır insan kaynakları biriminde çalışarak hayatını devam ettirmektedir. Aynı şekilde lise mezunu olan Bahadır Pınar insan kaynakları alanında eğitim, seminer ve kurs programlarına katılmış, bu alanda kendini geliştirmeye devam eden bir birim çalışanıdır.

Birimin çalışanları genel özellikleriyle değerlendirildiğinde yetkin denebilecek bir statü ve yapıya sahip olduğu söylenebilir. Birim çalışanları ile yapılan görüşmede aralarında görev dağılımının olduğu ancak aynı zamanda da herkesin her işi bildiği ve yaptığı belirtilerek birbirlerinin eksikliklerini hissettirmemeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Birim çalışanlarının uyum içinde ve koordineli çalışıyor olması diğer işletme personelleri için de örnek teşkil etmektedir.

Tablo 15. Şirket Yönetim Şeması



Tablo 16. İnsan Kaynakları Birimi Yönetim Şeması



Şirketin yönetim şeması incelendiğinde her ne kadar insan kaynakları birimi genel müdür yardımcısına bağlanmış olarak gözükse de hem birim müdürü Simla Altunbay hem de birim yöneticisi Asuman Ercan şirket içinde düzenlenen yeni yapılanma ile insan kaynakları biriminin 2016 yılı itibariyle direkt olarak Yönetim Kuruluna bağlanacağını belirtmişlerdir. Bu da yönetim kurulunun dolayısıyla Yurtbay ailesinin insan kaynakları birimine verdiği önemin bir göstergesi olara kabul edilebilir.

İnsan kaynakları biriminin yerine getirdiği faaliyetler incelendiğinde bölümlerde görüldüğü üzere işletmede kararları alma süreçleri ve birimin kendine ait düşüncelerini açık ve net bir şekilde ortaya koyabilmesi itibariyle Komuta(Hat) Yetkisi değil, Kurmay Yetkisi olan bir insan kaynakları yönetimi biriminin işletme içinde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

İnsan kaynakları biriminin bir departman olarak ayrılarak ayrı bir şekilde olarak faaliyet göstermesi 4 yıl önce gerçekleşmiştir. Dört yıl öncesine kadar insan kaynakları birimi personel müdürlüğü olarak faaliyet gösteren ve yalnızca personelin maaş, özlük ve sosyal haklarını takip eden bir birimken şu anda tüm personel seçim süreçlerinde aktif olarak rol alan, personelin yetkinliği için gerekli yetkinlikleri, alması gereken eğitimleri belirleyen tam anlamıyla diğer birim ve kurumlardan ayrılmış görevini bağımsız olarak gerçekleştiren bir departman olma özelliğine bürünmüştür. İnsan kaynakları biriminde çalışan tüm personel ile yapılan görüşmede özellikle, artan personel sayısı, sektör içinde yaşanan rekabet ve bunun sonucunda personel kaybının yaşanmak istenmemesi, personellerin farklı beklentileri ve tek başına mali işler servisinin yeterli olamaması şirketi personel yönetimi sisteminden insan kaynakları birimine geçişe zorlamıştır.

Tezin teorik bölümünde belirtildiği üzere gelişim evrelerini dikkate alıp değerlendiren aile şirketleri yollarına devam edip, büyüme süreçlerini hızlandırırken, klasik metotla yönetilmeyi kabul edip, bu çizgiden ayrılmayan aile şirketleri hem insan kaynakları anlamında büyük kayıplar yaşamış, hem de hedeflediği hayalini kurduğu büyüme ve gelişme sürecini gerçekleştiremediği için çağın gerisinde kalmış, çoğu zamanda bitme noktasına gelen aşamalara sürüklenmiştir. Yurtbay Seramik bu değişim sürecinde çağı yakalamış, şirketin hızla büyümesi dikkate alınarak personel müdürlüğü sisteminden insan kaynakları yönetimi sistemine geçilmiştir.

Personel müdürlüğünden insan kaynakları yönetimi birimine geçişle birlikte öncelikle sadece standart görevleri yerine getiren bir departman özelliğinden çıkılarak bir personelin işe alımından eğitimine, ücret politikasından izin planlamasına kadar aktif kararlar alabilen bir departman boyutuna geçilmiştir. Bu değişim ile insan kaynakları birimi kendi kararlarını kendi alan hiçbir alt birim veya diğer departmanların etkisinde kalmayan bir birim olma özelliğine kavuşmuştur. Başlangıçta grup içinde yapılan toplantılarda bir alt başlık olarak ele alınan çalışanlara yönelik kararlar, toplantılarda ana gündem maddesi birer başlık olarak ele alınmaya başlanmıştır. Hepsinden önemlisi mali işler birimine bağlı bir alt birim olan personel müdürlüğü insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişle birlikte direkt yönetim kuruluna bağlı, vizyonu ve misyonu olan bir departman özelliğine kavuşmuştur.

Sahip olduğu personel, personelin nitelikleri ve yetkinlikleri, insan kaynaklarına dair yapılması gereken işlerin planlanması noktasında Yurtbay Seramik A.Ş. İnsan Kaynakları Bölümünün tamamen olmasa da çok büyük bir oranda profesyonel çalışan bir departman olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

7.2. Kariyer Süreçlerinin Planlanması ve Süreçlerin İşleyişi

Her şirkette olduğu gibi Yurtbay Seramik A.Ş. fabrikası da kendi personeline yönelik bir kariyer planlaması sistemine sahiptir. Şirket içinde bunun gerçekleştirilebilmesi ve çalışanlar tarafından kabul edilmesi amacıyla tüm çalışanlara yönelik bir Çalışan El Kitabı oluşturulmuştur. Şirketin Çalışan El Kitabında geçen insan kaynakları politikalarına bakacak olursak şu noktalar göze çarpmaktadır:

- Çalışanların en değerli varlık olarak kabul edildiği
- İnsan odaklı yönetim
- Aidiyet duygusu ve sadakati yüksek çalışan profili
- Karşılıklı güvene dayalı huzurlu ve mutlu çalışma ortamı
- Geri bildirim dayalı açık iletişim
- Karşılaşılan problemlere zamanında çözüm

Yukarıda sayılmış olan bu ilkeler bugün çağdaş çalışma sisteminin mevcut olduğu her şirkette var olması gereken kurallar olarak nitelendirilebilecek ilkelere. Bunlarda şirket içinde mevcut bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Birimi ile yapılan görüşmede şirket personel politikası “Katı kuralları olmayan esnekliği olan bir işletme”

şeklinde özetlenmiştir. İşletme çalışanlar üzerinde yoğun bir baskı oluşturmayan, izin isteneceği zaman rahatlıkla ve çekinmeden izin istenebilecek, sağlık ile ilgili bir problem yaşaması durumunda olumsuz bir izlenim olmadan, dile getirebilecek sosyal bir işletme olarak nitelendirmiştir.

İşletme bir üretim fabrikası olduğu için “şu kadar süre şu kadar çalışılırsa şu bölümün başına gelirsin, şuraya atanırsın” şeklinde bir kariyer planlaması mevcut değildir. Aynı zamanda işletmenin faaliyet konusu nedeniyle bu şekilde bir kariyer planlamasının olması da söz konusu olmamaktadır. Ancak hem birim müdürü Simla Altunbay, hem insan kaynakları şefi-yöneticisi Asuman Ercan şirket politikası olarak “kendi uzmanını kendin yetiştir” şeklinde bir vizyon oluşturmak istediklerini, bunu zaman içinde daha iyi uygulayarak şirkette çalışanlara adeta kariyer için bir havuz meydana getirmek amacıyla olduklarını belirtmişlerdir.

İnsan kaynakları biriminden alınan bilgi dahilinde, özellikle yönetim kurulunun aileden birinin veya aileye yakın çalışanların üst kademelere atanması şeklinde bir beklentisi bulunmamaktadır. Bunun en güzel örneğini ve kanıtını hem genel müdürün, hem de insan kaynakları müdürünün aile dışından yöneticiler olarak seçilmesinden gözlemlememiz mümkün.

Bunun yanında yine kendi uzmanını kendin yetiştir felsefesinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak özellikle son 1-2 yıllık dönemde insan kaynakları biriminin yönetime verdiği rapor ve teklif doğrultusunda yoğun bir eğitim programının başladığı görülmüştür. İşe temelden başlayan şirket yetkilileri özellikle imalat bölümünde çalışan işçilere yönelik olarak ISO 9001 eğitim programı, iş sağlığı ve güvenliği eğitim programı gibi programlarla başlangıçta çalışanların yapmakta oldukları işlerin standartlarını öğrenmelerini, devamında ise şirket içinde kalarak kendilerini yetiştirip birim yöneticisi olmalarını istemektedirler. Öte yandan görüşmelerin gerçekleştirildiği tarihlerde tüm beyaz yaka ve birim yöneticilere yönelik olarak Eskişehir Namlı Otel’de Sinerji Eğitim Danışmanlık firması ile düzenlenen “Etkin İnsan Yönetimi” eğitimi programı düzenlenmiştir. Bu da şirketin personeline kariyer anlamında yeni imkanlar sağlamak istediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Öte yandan bu eğitim çalışmaları şirket sürekli olarak büyümekte olan bir firma olduğu için bu büyüme neticesinde yeni açılacak olan birimlere yetişmiş insan gücünün dışarıdan

temin edilmesinden ziyade kendi bünyesinden temin edilmesine yönelik bir alt yapı çalışması olarak değerlendirilebilir.

Kendisi ile görüştüğümüz İnsan Kaynakları Birim Müdürü Simla Altunbay vizyon anlamında güçlü, bütün stratejilerin içinde bulunan bir insan kaynakları oluşturmak istediklerini bunun içinde insan kaynakları birimi ile koordineli çalışan bir kariyer planlaması süreci oluşturma amacıyla olduklarını belirtmiştir. Ancak bu sürecin planlandığı gibi gerçekleşmesinin 1-2 yıllık bir zaman alacağını altını çizmiştir. Şirketin faaliyete başladığı günden bu yana ciddi anlamda bir kariyer planlamasının yapılmadığını şirkete başladığı günden itibaren gözlemlediğini belirtmiştir. Bu zamanla şirket çalışanlarında kariyer anlamında bir beklenti düşüklüğüne, gün be gün kariyer düzleşmesinin yaşanmasına sebebiyet verdiğini açıklanmıştır. Sürecin bu şekilde işlemesi çalışanlarda kariyer anlamında bir çıkmaza sebep olmuştur. Bu çıkmazdan şirketin kurtulması için en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanlara yönelik bir kariyer planlamasının yapılması ile mümkün olabilir. En başta da belirtildiği üzere bu alanda ciddi ve büyük çapta bir programlama sürecinin hazırlanmamış olması, bu planlama aşamasının en az 1-2 yıl gibi uzun metrajlı bir süreçten sonra gerçekleşeceğini kabul edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Kariyer süreçlerinin planlanması ve yönetimi anlamında şirketin her ne kadar net olmasa da “kendi uzmanını kendin yetiştir” stratejisi aktif olarak devam etmektedir. Ancak süreçlerin işleyişi ve kariyer aşamaları arasında net bir çizginin bulunmayışı, belirsizliklerin mevcut olması işletmenin kariyer olanakları ve kariyer planlaması anlamında eksiklerinin bulunduğu bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

7.3. Aile Üyelerinin İnsan Kaynakları Bölümüne Etkisi

Aile üyelerinin yapılan araştırmalar, elde edilen veriler doğrultusunda yönetimde etkin bir pozisyonunun olduğu gözlemlenmektedir. Ailenin insan kaynakları bölümü üzerindeki etkisine bakılacak olursa aslında bu başlığımızı insan kaynakları biriminin aile üyelerine etkisi olarak değerlendirebiliriz. Şöyle ki yine insan kaynakları birimi ile yapılan görüşmede personel seçim süreçlerinin neredeyse tamamının işletmeye yapılan iş başvurularından gerçekleştirildiği, seçim sürecinde aile üyelerinin etkisinin olmadığı gibi aile üyelerinin seçim sürecinden haberdar dahi olmadıkları belirtilmiştir.

Yapılan görüşmelerde özellikle seçim sürecinde insan kaynakları biriminin tamamen kendi inisiyatifi ile süreçleri gerçekleştirmekte olduğu ifade edilmiştir. Daha eski bir çalışan olması yönüyle insan kaynakları şefi-yöneticisi Asuman Ercan ile yapılan görüşmede personel seçim süreçlerini insan kaynakları biriminde çalışan tüm personellerle ortaklaşa olarak gerçekleştirdiklerini, bunda da yönetim kurulu üyelerinin herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Ancak burada önemle belirtmek gerekirse Yurtbay ailesinin kalabalık bir aile olmaması, aile kültürü olarak nitelendirilebilecek bölgesel katı kuralları olan bir kültür yapısının olmaması ve şirketin lojistik olarak ailenin asıl yerleşkesi olan Zonguldak Çaycuma ilçesine oldukça uzak olan Eskişehir’de konuşlanmış olması şirketin personel seçim süreçlerinde ve ilk işe yerleştirmelerde ailenin aktif olarak yer almamasının sebepleri olarak sayılabilir.

Bununda yanında ailenin özellikle uzun yıllardır işletmede çalışan personele yönelik daha fazla güven addedildiğinin göstergelerini görmekteyiz. Aileden olan ve Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Ahmet Feyyaz Akı insan kaynakları biriminde uzun yıllardır çalışması ve seçtiği personellerde sorun yaşanmaması nedeniyle Asuman Ercan’a ailenin büyük bir güven duyduğunu, hatta bu konuda kendisine geniş yetkiler verdiklerini belirtmişlerdir.

Araştırma görüşmeleri esnada insan kaynakları birimi özellikle bu konu ile ilişkili olarak yine aileden olan Nida Işıklı ile görüşülmesi istenmiştir. Nida Işıklı aileden Yönetim Kurulu Üyesi olan Ömer Yurtbay’ın kızıdır. Kendisi evlendikten sonra aynı fabrikada tanıştığı ve evlendiği Murat Işıklı’nın soyadını almış halen de işletmede bilgi işlem merkezinde çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Aileden olmasına ve soyadı ile gurur duymasına karşın, eşinin soyadını alması şirket içinde kendisine ön yargılı bir yaklaşım oluşmasını engellemek istemesinden kaynaklandığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Yine kendisinin belirttiği şekilde bir ayrımcılık yapılmasını kesinlikle istemediğini hatta işe gelemediği dönemlerde maaşından kesildiğini bizatihi belirtmiştir. Aynı şekilde tüm insan kaynakları birimi ile yapılmış olan görüşmeler aileden gerek personel seçimi, gerekse birimin yönetimine dair herhangi bir baskı ve olumsuz etkinin olmadığı belirtilmiştir.

Ancak tamamı aile üyelerinden oluşan yönetim kurulunun özellikle üst düzey yönetim sürecinde yönetici tercihlerini bizatihi kendilerinin yaptıklarını, hatta bunda da çok fazla bir fikir alış verişinin yapılmadığı görülmüştür. İşletme Genel Müdürü Nusret

Okumuş, yönetim kurulu üyeleri ile yaptığı görüşmelerde belirlenen hedeflere ulaşmada nerede olduğu ve büyüme, gelişim ve karlılık için daha neler yapılabileceği konularının tartışıldığını belirtmişlerdir. Bu da büyüme ve kar amacı güden bir işletme için doğal bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Yapılan görüşmeler ve somut verilere dayanarak ailenin özellikle mavi yaka olarak adlandırdığımız personel seçimine çok fazla bir müdahalesinin olmadığı, beyaz yaka olarak adlandırılan orta ve üst düzey yönetici tespitinde profesyonellik ilkelerinin gözlendiği ve aile üyelerine yönelik bir kayırmanın olmadığı söylenebilir. Bu açıdan işletme diğer aile işletmelerine kıyasla oldukça çağdaş, tarafsız ve profesyonel bir işletme olarak nitelendirilebilir.

7.4. Personel İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İnsan kaynakları birimi ile yapılan görüşmede, işletme için gerekli olan personel sayısı ve hangi birimlere yönelik personel alımı yapılacağına dair talep ve değerlendirmelerin nasıl oluşturulduğu sorulmuştur. İşletmenin personel ihtiyaçları Aralık ayı içinde yönetim ve insan kaynakları biriminin bir araya geldiği toplantılarda belirlenmekte, belirlenen ihtiyaçlara istinaden yıl içinde dönem dönem personel alımları gerçekleştirilmektedir.

Bir aile şirketi olarak işletmenin personel ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde insan kaynakları departmanının rolünün ne olduğu oldukça önemlidir. İnsan kaynakları biriminde çalışan personeller ile yapılan görüşmelerde, tüm birimlerden gelen personel ihtiyaçlarının insan kaynakları birimine iletilmesini, buna istinaden kendilerinin yapılan başvuruları değerlendirerek “insan kaynakları biriminin olur verdiği” personellerin talepte bulunan birimlere yönlendirildiğini belirtmişlerdir. Özellikle insan kaynakları birim çalışanlarının burada üzerine basarak belirttikleri husus, “bizim onay vermediğimiz personel imalat, üretim, satış pazarlama hangi birim olursa olsun görüşülmez” felsefesinin adeta bir şirket görüşü olarak yerleştiğidir. İşe alım sürecinde yapılan görüşmeler insan kaynakları biriminde çalışan tüm personel tarafından yapılmaktadır. Şirketin aynı zamanda kariyer.net’te sürekli genel iş ilanı bulunmaktadır. Buraya yapılan başvuru havuzundan personel çağrısı yapıldığı gibi direkt olarak işletmeye başvuruda bulunan kişiler arasından da seçim yapıldığı belirtilmiştir.

Personel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve seçim sürecinde şirketin profesyonel bir çizgide olduğu, seçim sürecinde insan kaynakları departmanının tamamen bağımsız ve etkin olduğu görülmüştür. Bu da bir aile şirketi için oldukça başarılı bir gelişmedir.

7.5. Maaş ve Sosyal İmkânların Tespiti

Şirket içinde görüşülen gerek beyaz yaka gerekse mavi yaka personelin büyük bir çoğunluğu ücretlerinden memnun olduğunu belirtmişlerdir. Bunun en önemli sebebi Yurtbay Seramik A.Ş.'nin işe alım süreci ile birlikte standart ve piyasa şartlarında oldukça tatminkâr bir maaş politikasının olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan el kitabında belirtildiği şekli ile;

■ Çalışanların ücretleri her ayın 10. gününe kadar banka hesapları aracılığıyla ödenmektedir.

■ Yeni işe alınan personel 2 aylık deneme süresini doldurduktan sonra maaşına ilave olarak 1/3 maaş oranında ikramiye hakkı kazanmakta ve almaya devam etmektedir.

■ Her ayın 20 sinden sonra belirlenen miktarda avans ödemesi yapılmaktadır.

■ Fazla mesai için amiri tarafından fazla mesai formu onaylanmadan, işçinin işyerine erken gelmesi veya geç gitmesi işçiyi fazla mesai ücretine hak kazandırmamaktadır.

■ Çalışanlara Yönetim Kurulu tarafından belirlenen oran ve miktarlarda yılda bir kez, yeni işe başlayanlara bir yılını doldurduğunda zam uygulanmaktadır. Her türlü ücret düzenlemesi İnsan Kaynakları Birimi tarafından ilan edilmektedir.

İnsan kaynakları birimi ile yapılan görüşmede mavi yaka olarak nitelendireceğimiz üretim işçilerinin asgari ücret aldıklarını ve 2 aylık deneme sürelerini tamamlamaları ile yılda 4 maaş ikramiyenin maaşlarına yayılarak ödendiğini belirtmişlerdir. Bu noktada özellikle ülkemizde asgari ücretin net 1300 lira olması üzerinde hararetli tartışmaların olduğu bugünlerde işletmenin nasıl bir politika izleyeceği sorulduğunda insan kaynakları direktörü Asuman Ercan asgari ücretin 1300 olması durumunda bunu ödeyebilecek güçte ve ekonomik yapıda olduklarını belirtmiş, zaten hali hazırda verdikleri ücretlerin 1300 liranın üzerinde olduğunu açıklamıştır. Özellikle zam politikası her ne kadar senede bir kere olsa dahi şu ana kadar yıllık zam oranlarının %9'un altına kriz dönemlerinde dahi inmediğini, işçilerinin sürekli olarak

yaşam standartlarını yükseltme hedefi içinde olduklarını belirtmişlerdir. İnsan kaynakları departmanının verdiği veriler doğrultusunda ortalama personel sayılarının 900 civarında olduğu, 2014-2015 yılları arasında 92 civarında işçi çıkışının olduğunun tespit edildiği belirtilmiştir. Bu verilerden hareketle ortalama %10 civarında bir işgücü devir hızının olduğunu görmekteyiz. Aynı açıklamaya paralel olarak ortalama çalışma süresinin 10 yıl civarında olduğu göz önüne alındığında ülkemizde bu sürenin 2.4 yılı aşmadığı, Avrupa Birliği ülkelerinde 9 yılı aşmadığı gözlemlendiğinde standartlarının üzerinde bir çalışma süresi olması hem personel seçiminde insan kaynakları biriminin başarılı olduğunu hem de işletmenin ücret politikası yönünden tatminkâr olduğunun bir göstergesidir.⁷ Uzun vadeli başarılar ve çalışanlarınızla ortak bir gelecek istiyorsanız sadakat oluşturmanız şart. Kaybedilen bir işgücünün kaybı dünyada 18 ay, Türkiye’de 24 aylık bir maliyet ortaya çıkarıyor.⁸ Sirkülasyonu yüksek şirketler istikrarsızlığa mahkum oluyor. Yine insan kaynaklarından Mustafa Erhan Yağcı, uzun soluklu çalışan bir işçinin kendisi ile aynı sürelerde çalışmakta olan bir Koç Grubu çalışanından daha yüksek ücret aldığına altını çizmiştir. Bunun yanında Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Yurtbay belirlenen üretim ve satış hedeflerinin gerçekleşmesi durumunda çalışanlara prim ödenmesi talimatını verdiğini ifade etmiştir. Her yıl olmasa da hedeflerin tamamının yakalandığı yıllar itibariyle personele prim ödendiğini görmek işletmenin maddi açıdan çalışanına değer verdiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Olumsuz bir nokta olarak yapılan araştırmalar ve insan kaynakları biriminin verdiği veriler doğrultusunda 2015 yılı içerisinde toplam 138 adet iş kazası meydana geldiği bilgisi paylaşılmıştır. İnsan kaynakları birimi yetkililerine bu rakamın neden bu kadar yüksek olduğu sorulduğunda öncelikle küçük dahi olsa tüm iş kazalarını kayıt altına aldıklarını belirtmişlerdir. Her ne kadar tüm personele iş kazaları hakkında gerekli eğitim verilmesine karşın çalışanların gereken özeni göstermediklerinin altını çizmişlerdir. Ancak burada özellikle üretim bölümündeki diğer birim amirlerinin iş sağlığı ve güvenliğine dair gereken özeni ve ciddiyeti sergileyemedikleri de söylenebilir.

⁷ <http://www.turkishtimedergi.com/genel/simarik-ve-yetenekli-y-kusagi-ile-nasil-calisilir/>(Erişim Tarihi: 07/04/2016)

⁸ <http://www.perakende.org/guncel/perakendede-calisan-sadakati-1342794915h.html>(Erişim Tarihi: 07/04/2016)

Özellikle şirket son dönemde çalışanlarının eğitimine büyük önem vermeye başlamıştır. Planlı bir eğitim sistemi şirkette son dönemde hayata geçirilmiş olup, alınan eğitimler neticesinde verimin arttığı, gerek çalışanların, gerekse işverenin sonuçlardan memnun olduğu belirtilmiştir.

Bu noktada hem işletme memnuniyeti hem de çalışan memnuniyetini değerlendirmek için insan kaynakları biriminden birkaç işçi ile tamamen rastsal bir görüşme talep edilmiştir. Görüşmelerin yapıldığı gündüz vardiyasında çalışan işçilerden T.K. “Bir kez sendika olmadığı için ayrılmıştım şirketten. Sonra tekrar geri döndüm. Toplamda 16 yıla yakındır bir çalışmam mevcut. Sendika olmadığı için ayrıldığımda dahi çok büyük bir hata yaptığıma inanıyorum. Piyasanın en iyi firmalarından bir tanesi. Şu anda sendika bile işletmeye gelmiş olsa mevcut şartlarımızdan çok daha fazlasını sağlayabileceğini düşünmüyoruz. Zaten öyle bir beklentimiz olsa mevcut yönetimde sendikaya soğuk bakmıyor. Ama dediğim gibi Yurtbay Seramik artık ikinci evimiz, ailemiz olmuş bir şirket. Genel anlamda çok memnunum.” Yine kendisi ile görüşme imkanı bulduğumuz M.G. “şirket sürekli büyüyor biz de bu büyümenin içinde daha da büyümek istiyoruz. Ben piyasayı çok araştırdım. Gerek çalışma şartları, gerekse sağladığı imkanlar ile oldukça iyi. Şu anda 8. yılımı çalışmaktayım. Emekli olana kadar da ayrılmayı düşünmüyorum” beyanında bulunmuştur. Bunun haricinde görüşme yapma imkanı bulduğumuz işçilerin tamamı genel anlamda gerek ücretler gerekse işletme ve yönetimin sağladığı imkanların oldukça tatminkar olduğunu, bu sebeple işletmede kalıcı olmak istediklerini belirtmişlerdir.

Beyaz yaka için belirlenen ücretler tamamen Yönetim Kurulu tarafından tespit edilmektedir. Bunun yanında beyaz yaka çalışanların seçim aşamalarında insan kaynakları birimi yer almasına karşın özellikle yönetim kurulu etkilidir. Ücretten hariç olarak tüm birim yöneticilerine özel hayat sigortası yapıldığı insan kaynakları birimi tarafından belirtilmiştir. Ancak ücretlerle ilgili herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Şirketin kendi içinde işçi temsilcisinin de dahil olduğu oldukça şeffaf bir disiplin kurulu yer almaktadır. Disiplin kurulunu Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Feyyaz Akı ve diğer birim müdürleri oluşturmaktadır. Çalışan el kitabının en büyük bölümlerinden birini oluşturan disiplin kurulu tamamen yürürlükte olan 4857 Sayılı İş Kanunu hükümleri çerçevesinde oluşturulmuş ve kanunun ilgili maddelerine göre hükümlerin belirlendiği bir kuruldur. Kurul işveren ve işçiler tarafından tayin edilecek

beş asil üyeden oluşmaktadır. İşveren dört asil ve dört yedek üye tayin etmektedir. İşçiler tarafından bir asil bir de yedek üye seçilmektedir. Kurul üyeleri kendi aralarında başkanını seçmektedir. Kurul üyelerinin toplantılarının asil üyelerin tamamının katılımı ile toplanmaktadır. Asil üyelerin mazereti halinde yerine yedekleri katılmaktadır. Asil veya yedek üyelerin yazılı davete rağmen toplantıya katılmamaları halinde kurul toplantıya katılan üyelerle görevine devam ettiği belirtilmiştir. Kurul işveren veya işveren vekilinin talebi üzerine başkanın daveti ile toplanmaktadır. Kararlar oy çokluğu ile alınmaktadır. İşten çıkarma cezalarını gerektiren olayların görüşüldüğü toplantılarda, kurulun varacağı sonuçlar gerekçeli olarak genel müdür veya yetkili işveren vekiline tevdi edilmektedir. Nihai kararlar, kurulun gerekçeli kararından da yararlanılarak işveren yerine fabrika müdürü veya kurulda göreve katılmamış yetkili işveren vekili tarafından verilmektedir. Ayrıca disiplin kuruluna intikal eden konuya direkt taraf olan kurul üyeleri bu konuya ilişkin disiplin kurulunda görev alamadığı belirtilmiştir. İnsan kaynakları birimi özellikle disiplin kurulunu işleyişi yönüyle takdire şayan bir yapıda olduğunu ifade etmişlerdir. Burada net olarak belirtilmeyen ve eksiklik olarak gözlenen konu disiplin kuruluna sevk edilen bir işçinin disiplin kurulunda nasıl temsil edildiği, kendisini nasıl savunduğu konusudur. Avukat, işçi temsilcisi gibi işçinin hakkını savunabilecek kişilerin kurulda savunma, beyanat verip vermediğine dair net bir ifade gerek insan kaynakları birimi gerekse diğer görüşülen yetkililer tarafından belirtilmemiştir. Ancak altı çizilerek belirtilen konu işçi çıkarmalarının gerçekten ağır, yüz kızartıcı ve telafisi mümkün olmayan durumlarda söz konusu olduğu üstü basılarak belirtilmiştir. Bunda da şirketin çalışanına değer veren bir izlenim oluşturmak istendiğinin göstergesi olarak söylenebilir.

İşletmenin sosyal imkânları yönünden, büyüyen bir şirket olması ve eksik yönleri bulunması nedeniyle çok iyi bir profilinin olduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir. Sosyal yardım olarak sadece işverenin belirlediği tarih ve miktarda gıda yardımının yapıldığı gözlenmiştir. Bunun yanında kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış işletmelerdeki gibi kreş, tüm çalışanlara yönelik özel hayat sigortası, munzam sandık, yakacak yardımı vb. sosyal imkânların olmadığı görülmüştür.

Özetlemek gerekirse işletme ücret ve maaş yönünden, çalışanın hakkını ödeme anlamında oldukça başarılı kabul edilebilirken, sosyal olanaklar açısından aynı yargıyı taşımak mümkün gözükmemektedir.

7.6. İnsan Kaynakları Bölümünün Şirket Başarısına Etkisi

Bu bölümü Yurtbay Seramik A.Ş.'nin insan kaynakları biriminin şirketin başarı veya başarısızlığına olan etkisinin özeti ve sonucu niteliğinde değerlendirebilir. Şirket son 4 yıllık periyotta insan kaynakları departmanını ayrı bir birim olarak oluşturarak insan kaynaklarının etkinliğini arttırma amacına yöneldiği gözlemlenmiştir. Önceki dönemlerde sadece standart işleri gerçekleştiren mali işler birimi çatısı altında faaliyet gösteren personel yönetimi son dönemde kendi kararlarını alabilen, aktif olarak yönetime katılan bir insan kaynakları birimi statüsüne kavuşmuştur. Elde edilen bilgiler ve yapılan görüşmeler neticesinde insan kaynakları biriminin personel seçimi, personel memnuniyeti, çalışan yönetim arasında köprü vazifesi görmesi gibi konularda oldukça başarılı bir grafiğinin olduğu söylenebilir. Bunun yanında kariyer planlaması, çalışanlara vizyon kazandırma, çalışanların eğitim stratejileri ve alınan eğitimlerin ne derece verimliliğe yansıdığına takibi konularında eksikliklerinin olduğu gözlenmiştir. Ancak burada değerlendirmeden geçmememiz gereken bir nokta özellikle kurucu üye Zeki Yurtbay'ın verdiği doğru yatırım kararlarının şirketin hızlı büyümesinde etkili olduğu gerçeğidir. Ayrıca başlangıçta da belirttiğimiz üzere üzücü bir trafik kazası sonrası iki evladın kaybedilmesi ile bir anda üçüncü ve birinci kuşağın bir arada çalışmaya başlaması, üçüncü kuşağın aldığı eğitim ve şirketi profesyonelleşmeye götürme anlamında attığı adımlar ile oldukça iyi bir ivme yakalanmış, bu ivmede başarıyı getirmiştir. Burada insan kaynakları biriminin şirket başarısında etkili olduğunun en güzel göstergesi Yönetim Kurulunun personel seçim ve işe alma süreçlerinde insan kaynakları birimini neredeyse tam yetkili kılmasıdır.

Özellikle son dört yıllık dönemde insan kaynakları biriminin ayrı bir birim olarak faaliyet göstermesi ve serbest hareket alanına kavuşması ile daha olumlu işler çıkardığı ve daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Bu anlamda Yurtbay Seramik A.Ş. insan kaynakları biriminin oldukça başarılı bir şekilde yönetilen bir departman olduğu ifade edilebilir.

8. Sonuç

Gelişen dünyamızda yönetim anlayışı her geçen gün daha da artan rekabet koşulları ile birlikte hayatta kalabilmek ve gelecekte de varlığını sürdürebilmek için

değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Değişimin önemini kavrayamayan şirketlerin piyasa rekabetinin bu kadar arttığı bir ortamda varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır.

Değişim ve gelişen rekabet ortamına ayak uydurabilmek tüm işlemler için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri açısından da bu önem daha fazla gereklilik teşkil etmektedir. Aile şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim aşamaları ne olursa olsun diğer şirket yapılarından farklı olan özellikleriyle değişim konusunda daha fazla zorlandıkları bir realitedir. Aile şirketi olmanın yüklemiş olduğu aile içi değer, inanç, çıkar ve ilişkilerin iş hayatına yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan işgörenlere daha az güven addedilmesi gibi şirket yönetiminde büyük etkisi olan olumsuzluklar, değişimi neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Aile şirketlerinin çağa ayak uydurabilmek konusunda zorlanmaları ülke ya da kültürel bağımsızlık olarak dünyadaki aile şirketlerinde yaşanan genel bir sorundur. Bunun en önemli nedenlerinden biri, aile şirketlerinin yönetsel açıdan gerek kültürel gerekse sahibi olduğu değerler nedeniyle ortak dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar aile içi güç mücadeleleri, aile-iş ilişkisinin birbiri ile çatışması, çocuk sayısının birden fazla olması nedeniyle varis belirlemede yaşanan güçlükler şeklinde sayılabilir.

Aile şirketleri için olumsuzluk teşkil eden bu ve benzeri unsurların aşılmasında ilk etapta değerlendirilmesi gereken ve şirkete süreklilik kazandıracak unsurların başında kurumsallaşma süreci gelmektedir. Aile işletmelerinin uzun ömürlü şirketler haline dönüşmesine imkân sağlayacak kurumsallaşma sürecinde, her şirketin hem de aile yapısının düzenlenerek bir sistem haline getirilmesi sağlanmalıdır. Bu kimi durumlarda tüm aile üyelerinin kabul edeceği bir aile anayasası, kimi durumlarda ise yönetim kurulu tarafından atanmış ve tamamen bağımsız olarak hareket edip kararlar alabilen, uygulayabilen profesyonel yöneticiler tarafından mümkün olabilir. Belirtmek gerekir ki, özellikle ana kurucunun büyük güçlüklerle kurup geliştirdiği kurumu paylaşmada karşılaştığı zorluklar, aile işletmelerinde belirli bir sistematığe geçiş sürecini diğer şirket yapılarına göre daha güç ve zor bir hale getirmektedir. Bu zorluklar, aile şirketlerine kurumsal bir vizyon kazandırılmasını ve etkin iletişim mekanizmalarının hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Henüz daha gelişme aşamasında kurumsallaşmayı özünde kabul ederek paralel bir ivme kazandıran aile şirketleri süreklilik sağlarken, kurumsallaşma sürecini belirli bir

hacme ulaştıktan sonra artık işlerin istenildiği gibi gitmemeye başladığı dönemde gündemine alan aile şirketleri aynı başarıyı gösterememektedir. Sonuç itibariyle, başlangıçta ihmal edilmeyen kurumsallaşma ve kurumsal yapıya erişim seviyesi, aile şirketlerinin varlıklarının devam ettirmelerinde belirleyici bir unsur olarak yerini korumaktadır.

Özellikle lkemiz açısından aile şirketlerinin yaşam sürelerinin oldua kısa olmasında da kurumsallaşma alt yapısının eksikliği, kurumsallaşma çalışmalarının yaygınlaştırılamaması ve sürekliliğinin sağlanamaması temel faktör olarak belirtilebilir. Bu açıdan kurumsallaşmanın Türk aile şirketlerince kabulü büyük önem arz etmektedir.

Aile şirketlerine kurumsal yapı kazandırmanın ve bunun sonucunda ağı yakalayarak şirkete devamlılık kazandırmanın unsurlarından bir tanesi de şirketin belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra profesyonel yöneticilere teslim edilmesidir. Başlangıçta tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucular, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin gerçekleştiremediği yönetsel faaliyetler için profesyonel yönetici istihdam etmek zorundadırlar. Büyümeyi ve şirkete ivme kazandırmayı isteyen yöneticiler belli bir noktadan sonra büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya dönüşüm gerçekleştirmek zorundadırlar.

Her ne kadar profesyonel yönetici bulma ve onu elde tutmanın güçlüğünden söz ediliyor olsa da, profesyonel yöneticilerini kendileri yetiştiren aile şirketleri de olumlu bir örnek olarak gösterilebilir. Özellikle şirkete başlangıçtan, en alt seviyeden başlayıp en st noktaya kadar çıkan yöneticilerin çok başarılı oldukları, şirketin her aşamasından bilgi sahibi oldukları için şirketi bir adım daha ileriye taşımada avantajlı oldukları çoğu aile şirketi rneği ile sabittir. Ancak aile yesi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin şirketlerine kendileri kadar bağlı olmayacağını hatta kendileri kadar başarılı olamayacaklarını düşünmektedirler. Öte yandan birçok aile şirketinde çalışan profesyonel yöneticiler kendi yetki alanları içinde bile olsa, aile üyelerine danışmak zorundadırlar. Bu ve benzer örnekler aile şirketlerinin başarısı için profesyonelleşme ve kurumsallaşmayı en önemli konu olarak belirleyen yöneticilerin profesyonel yönetimin ne anlama geldiğini bilmediğinin bir göstergesi olarak sunulabilir. Temel mesele, aile yesi yöneticilerin aile içinde geçerli olan hiyerarşik yapıyı, kalıpları, kuralları ve profesyonel yöneticileri de dahil etmek istemeleridir. Buna muhalif olan profesyonel

yöneticiler ya işten ayrılmakta ya da aile üyeleri ile sürekli bir çatışma hali yaşamaktadır. Profesyonel ve kurumsal çerçevenin olmayışı, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında da belirsizliklere ve şirket içindeki rollerin birbiri ile çatışmasına sebep olmaktadır.

Aile şirketlerinin büyüme, ilerleme ve profesyonelleşme süreçlerinden bir tanesi de doğru işe doğru çalışan seçimi yani insan kaynakları yönetim sürecidir. Aile şirketlerinin verimlilik ve etkinliğinin odağında insan faktörü yer almaktadır. Aile şirketinin sosyal yönünü oluşturan kavram ise insan kaynağıdır. Hızlı büyüyen ve sınırları genişleyen pazar içerisinde işletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlaması ve bunu koruması için nitelikli işgücüne sahip olması gerekmektedir. Nitelikli işgücü aile şirketlerinin başarısını ve varlığını sürdürmesine yönelik olarak belirleyici bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan kalite, verimlilik, kar ve başarı amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli görev üstlenen insan kaynakları yönetiminin etkin kullanımı öne çıkmaktadır. Bu yönüyle aile şirketleri açısından insan kaynaklarının temel fonksiyonu olan personel bulma ve seçme işlevinin etkin şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Ancak aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran en temel unsur özellikle insan kaynakları sürecinde karşımıza çıkmaktadır. Bu da aile üyelerinin de şirket içinde birer çalışan olabileceği gerçeğidir. Bu açıdan insan kaynakları yönetim sürecinin çok farklı görev sorumluluk ve gözetimler içinde olması gerekir. Aile üyelerinin şirket içinde birer çalışan olmasının ilk sorunu kayırmacılık, literatürdeki adı ile nepotizm sorunudur. Çoğu çalışanın gözünde aile üyeleri kayırılmakta, bunun neticesinde de hak etmedikleri yerlere kolaylıkla sadece aile üyesi olduğu için gelebilmektedirler. Öte yandan aile üyeleri için ise durum, sırf aile üyesi olmaları sebebi ile çalışanların gözünde kayırmacılık olmasının denilmesi için ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar şirket içinde belirli bir noktanın üzerine geçememektedirler. Bu da onlarda kariyer düzleşmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında aile şirketlerinde en zor görevlerden bir tanesi insan kaynakları yöneticisine düşmektedir. Bir yandan nepotizm sorunu, diğer yandan özellikle personel seçim sürecine aile üyelerinin müdahale etmesi ile insan kaynakları biriminin gerçekleştirilmeyi hedeflediği amaçların sekteye uğraması karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda bahsettiğimiz üzere işte bu noktada insan kaynakları yöneticisinin mutlak surette profesyonel bir yönetici olması ve kesinlikle personel

süreçlerinde aile üyelerinin müdahale etmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde biraz önce bahsedildiği üzere şirket profesyonelleşme sürecini gerçekleştiremediğinden süreklilik arz edemeyecek, sonuç olarak yok olmakla yüz yüze gelecektir.

Bu tez çalışması dahilinde, hem profesyonelleşme adımları, hem kurumlaşmaya verdiği önem, büyümesi, gelişmesi ve tezin en önemli unsurlarından biri olan insan kaynakları biriminin ayrı bir birim olarak faaliyet göstermesi sebebi ile bir aile şirketi olan Yurtbay Seramik A.Ş. insan kaynakları birimi incelenmiş, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği metodu ile bilgi toplanmıştır. Araştırma sırasında mülakat, görüşme, gözlem olmak üzere tüm nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak elde edilen bilgilerin sınanması sağlanmıştır. Toplanan bilgiler neticesinde şirketin öncelikle kurumsallaşma süreçlerine çok büyük önem verdiği, bu amaç ile yapılan ve gerçekleştirilen tüm faaliyet ve aktivasyonların önceden kuralları belirlenmiş, çerçevesi çizilmiş direktifler dahilinde gerçekleştirildiği gözlenmiştir.

Yine tez konusu firmanın profesyonel yöneticiler ile çalışmayı tercih ettiği, genel müdür ve büyük oranda diğer birim müdürlerinin dışarıdan sektör deneyimi olan profesyonel yöneticiler arasından tercih edildiği tespit edilmiştir. Özellikle insan kaynakları birimine dışarıdan hem sahip olduğu eğitim düzeyi hem de insan kaynakları alanında deneyim anlamında oldukça yetkin yönetici tercihi yapıldığı görülmektedir. Bu açılardan şirketin gerek profesyonelleşme gerekse insan kaynakları birimine önem verdiği sonucu elde edilmiştir. Ayrıca şirketin çalışanlara verdiği değer, çalışanlara sağlanan maddi ve sosyal imkânlar ile de çalışanlarını uzun soluklu çalışmalarına olanak sağladığı tespit edilmiştir. Veriler, karlılık ve çalışanların devamlılığı aile şirketini kısa denebilecek bir sürede sektörde söz sahibi konuma getirmiştir.

Diğer yandan özellikle yönetimin kurulunun tamamının aile üyelerinden oluşması, halen yönetimde aktif olarak görev almaları ve etkili olmaları aile üyelerinin şirket içinde söz sahibi olmak istediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yine aynı şekilde çalışanlarına önem verilmesine karşın çalışanlara yönelik kariyer planlaması süreçlerinin tam olarak hayata geçirilmemiş olması, kariyer basamaklarının net olarak çizilmemiş olması insan kaynakları biriminde gözlenen eksiklikler olarak tespit edilmiştir.

Aile şirketlerinin ilerleme ve devamlılık sükrelerinden bir tanesi de varis atama sürecidir. Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde söz sahibi olacağı, yetenek,

eğitim ve bilgi düzeyine gore planlamanın yapılması da bir gerekliliktir. Yeniden yapılanma ile Şirketler yeni bir organizasyon yapısı oluşturmalı ve bu yapı içinde yer alan herkes gorev ve sorumluluklarını tam olarak bilmelidirler.

Tez konusu olarak incelenen Yurtbay Seramik A.Ő. alıŐanına verdiği değerle, insan kaynakları birimini ayrı bir birim olarak oluşturarak, profesyonel yoneticiler ile çalışarak ve tum bunların neticesinde çok kısa denebilecek bir surede sektorun duayeni konumuna gelerek meyvelerini toplamaktadır. Ancak biraz once de belirttiğimiz uzere bu anlamda yapması gereken ve atması gereken çok daha buyuk adımlar vardır.

Karar alma dar bir Őablonda, aŐırđı merkezizetçi bir duŐuneyle değil, farklı goruŐlerin ozgurce tartıŐıldıđı bir ortamda gerçekleştirilmelidir. Bu anlamda, yonetim kurulları sadece yasal gereklilikleri yerine getirmek değil, stratejik kararların alındığı icra organları konumuna gelmelidir.

Aile Şirketleri için kurumsallaşma, profesyonel yonetim ve tum bunların bir bileŐkesi olan insan kaynakları biriminin çok onemli bir olgu olduğunun bilincine varılması gerekmektedir.

Ekler Listesi

Ek 1. 02.07.2013 Tarihli Yurtbay Seramik A.Ş. Yönetim Kurulu Kararı	151
Ek 2. 02.03.2014 Tarihli Yurtbay Seramik A.Ş. Yönetim Kurulu Kararı	152
Ek 3. Mülakat Görüşme Soruları.....	160
Ek 4. İnsan Kaynakları Biriminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	162

Ek 1. 02.07.2013 Tarihli Yurtbay Seramik A.Ş. Yönetim Kurulu Kararı

YURT BAY SERAMİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

YURT BAY SERAMİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. YÖNETİM KURULU KARARI

Karar Sayfa No : 07
Karar Tarihi : 02.07.2013
Karar No: : 2013/07
Gündem : Temsil ve İlzam hk



1-27.06.2013 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurulda üç yıllık süre ile görev yapmak üzere seçilen Yönetim Kurulu ; yapılan toplantıda, Yönetim Kurulu Başkanlığına **Zeki Yurtbay**'ı Üyeliklere'de **Zeki İlter Yurtbay**, **Ömer Yurtbay**, **Mustafa Girgin** ve Delta Toprak Sanayi ve Tic. A.Ş.'nin 01.07.2013 Tarih ve 2013/9 Sayılı kararı gereğince 43013024052 T.C. Kimlik numaralı Çay Mahallesi Dr.Sezai Öztürk Sokak 27/7 Çaycuma/ Zonguldak adresinde ikamet eden **Melis Yurtbay**'ı seçmiştir.

2-Şirketi temsil ve ilzam etmek üzere;

- Tüm resmi daireler, kamu kurum ve kuruluşlara müracaatlarda bulunmaya, beyanname ve bildirge vermeye,
- Bankalar, resmi daire, kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilerden para ve para yerine kaim kambiyo senetleri almaya, vermeye , ciro ve keşide etmeye, bankalara ödeme havale ve EFT talimatları vermeye, ahzu kabza,
- Şirketin hak ve alacaklarının temini için rehin ayni ve şahsi haklar ile ipotekler tesis etmeye,
- Menkul ve Gayrimenkul malların alınmasına,

Yönetim Kurulu üyelerinin atacakları tek imza münferiden yetkili kılınmalarına,

3-Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Yurtbay'ın tek başına atacağı imza ile;

- Bankalardan ve Finans kurumlarından nakdi ve gayri nakdi krediler almaya bu krediler ile ilgili rehin teminat ve ipotekler vermeye, her türlü kredi sözleşmelerini imzalamaya ve taahhütler vermeye,
- Şirket borçlarının teminatı için rehin, ipotek vermek, ayni ve şahsi haklar tesis etmek, alınmış ipoteklerin fekki ve rehinlerin iadesine,
- Gayrimenkullerin satılmasına,
- Şirket işleri için 3. kişilere vekaletname verilmesine,
- Anasözleşmenin ilgili maddelerindeki haklar saklı kalmak kaydıyla Münferiden yetkili kılınmalarına oy birliği ile karar verilmiştir.

Yön.Kur.Bşk
Zeki YURT BAY
43388011558

Üye
Zeki İlter YURT BAY
43046022988

Üye
Ömer YURT BAY
43334013360

Üye
Mustafa GİR GİN
36539239482

Üye
Delta Toprak
Sanayi ve Tic A.Ş. Temsilcisi
Melis Yurtbay
43013024052

Ek 2. 02.03.2014 Tarihli Yurtbay Seramik A.Ş. Yönetim Kurulu Kararı

KARŞILAŞTIRILDI
KARAR DEFTERİ
ÖRNEKTİR
31 MAR 2014
Y.C. ÇAYCUMA 1. NOTERLİĞİ
Sayı : **NÖ - 2752**
ASLININ AYNI DİR
YURT BAY SERAMİK SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
YÖNETİM KURULU KARARI

13.7 Mart, Bana vergi ve Defteri Kağıt bedeli Makbuz karşılığı tahsil edilmiştir.

Karar Sayfa No : 12
Karar Tarihi : 21.03.2014
Karar No: : 2014/3
Gündem : Olağan Genel Kurul hk.

Yönetim Kurulumuz yukarıdaki gündemle toplanarak aşağıdaki kararları almışlardır.

- 1- 2013 yılı Olağan Genel kurulunun 04.04.2014 günü saat 09.00 de İstasyon Mahallesi Ahatlı Caddesi No:5 Çaycuma-ZONGULDAK adresinde toplanmasına.
- 2- 6103 sayılı "Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunun" 22 nci maddesi gereğince; Esas sözleşme değişikliği yoluyla ana sözleşmenin değiştirilmesine
- 3- Genel kurul gündeminin aşağıdaki gibi olmasına oyçokluğuyla karar verilmiştir.

2013 YILI OLAĞAN GENEL KURUL GÜNDEMİ

- 1-Açılış ve Divan teşekkülü
- 2-Toplantı Tutanağının imzalanması hususunda divana yetki verilmesi
- 3-2013 yılı Yönetim Kurulu Faaliyet raporu ile Bilanço ve Gelir Tablosunun raporunun okunması ve görüşülmesi
- 4-2013 yılı Bağımsız Denetim Raporunun okunması ve görüşülmesi
- 5-Yönetim Kurulu üyelerinin ibra edilmeleri
- 6-2013 yılı Bilanço Kâr'ının dağıtım hakkında karar alınması
- 7-T.T.Kanununa göre yönetim kurulunca seçilen bağımsız deneticinin onayı
- 8-Ana sözleşmenin 1,3,4,6,7,9,10,11,12,14 ve 15. Maddelerinin değiştirilmesi
- 9-TTK 395 ve 396'ncı Maddelerine göre Yönetim kurulu üyelerine, şirketle kendisi veya başkası adına işlem yapabilmeleri, şirketin faaliyet konusuna giren işleri yapan şirketlere ortak sıfatıyla girebilmeleri hususunda Yönetim Kurulu Üyelerine onay verilmesi
- 10-Dilek ve temenniler
- 11-Kapanış

YURT BAY SERAMİK SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ ANA SÖZLEŞME TADİL METNİ

ESKİ

YENİ

<u>KURULUS VE KURUCULAR</u>	<u>KURULUS</u>
<p>Madde-1 Aşağıda adları soyadları, ikametgahları ve uyrukları yazılı kurucular arasında Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlerin anı surette kuruluşları hakkındaki hükümlerine göre bir anonim şirket teşkil etmiştir.</p> <p>a) Zeki YURT BAY T.C. Uyuşundur. Seka caddesi no: 24 Çaycuma-ZONGULDAK</p>	<p>Madde-1 Türk Ticaret Kanununun Anonim Şirketlerin anı kuruluş hakkındaki hükümlerine göre bir Anonim Şirket kurulmuştur.</p>

KARAR DEFTERİ



31 MAR 2014

No-2752

<p>b) Emel YURTBAY T.C. Uyuşundadır. Seka caddesi no: 24 Çaycuma ZONGULDAK</p> <p>c) Delta Toprak Sanayi ve Ticaret AŞ T.C. Uyuşundadır. Akçakoca yolu üzeri 3.km Düzce-BOLU</p> <p>d) Mustafa Girgin T.C. Uyuşundadır. Akçakoca yolu üzeri 3.km Düzce-BOLU</p> <p>e) Gülten YURTBAY T.C. Uyuşundadır. Seka caddesi no:24 Çaycuma-ZONGULDAK</p>	
<p><u>ŞİRKETİN AMAC VE KONUSU</u></p> <p>Madde-3 Şirketin amaç ve konusu başlıca şunlardır.</p> <p>1)- Bilumum Seramik, Granit, Mermer ve Doğal Taş ile Vitrifiye ve Sağlık yapı gereçlerinin üretimi.</p> <p>2)- Seramikle ilgili izolasyon malzemeleri üretimi.</p> <p>3)- Her türlü cam ve porselen eşya ile mobilya ve aksesuarları, levazımatı, fayans ve yer karoları ve armatürlerin üretimi.</p> <p>4)-Bilumum Kimyasal maddeler, boya, vernik, macun, cila, sır, plastikler ve plastik mamul eşyaların üretimi.</p> <p>5)-Seramikten mamul inşaat malzemeleri, elektrik malzemeleri, dekoratif malzemeler, sıhhi tesisat ve levazımat ile bilumum mamullerin üretimi.</p> <p>Şirket yukarıda yazılı konusunu gerçekleştirmek için aşağıda yazılı işlerle iştigal edecektir.</p> <p>a) Şirket konusu ile ilgili makine, tesisat, yedek parça, ve işletme malzemelerinin ithalatı, imalatı, ihracatı dahili ticareti ve pazarlaması.</p> <p>b) Şirketin konusu ile ilgili hammaddelerle, yarı mamul ve mamul maddelerin, imalatı, ithalatı, imalatı, ihracatı dahili ticareti ve pazarlaması.</p> <p>c) Şirketin işleri için iç ve dış piyasalardan orta, uzun ve kısa vadeli her türlü kredileri aracılık yapmamak kaydıyla temin etmek.</p> <p>d) Şirket gayesinin gerçekleşmesi için mali, idari ve teknik tasarruflarla ticari faaliyetlerde bulunmak.</p> <p>e) Şirketin konusuna giren işleri yapan yerli ve yabancı gerçek ve tüzel kişilerle şirket teşkili ve mevcut ticari işletmelere iştirak etmek.</p> <p>f) Şirketin borçlarının ve alacaklarının temini için ipotek vermek, ipotek almak, rehin vermek, rehin almak, rehinleri ve ipotekleri fek ve tadil etmek.</p>	<p><u>AMAC VE KONU</u></p> <p>Madde-3 Şirketin amaç ve konusu başlıca şunlardır.</p> <p>1)- Bilumum Seramik, Granit, Mermer ve Doğal Taş ile Vitrifiye ve Sağlık yapı gereçlerinin üretimi ve satışı,</p> <p>2)- Seramikle ilgili izolasyon malzemeleri üretimi ve satışı,</p> <p>3)- Her türlü cam ve porselen eşya ile mutfak ve banyo aksesuarları, levazımatı, fayans ve yer karoları ve armatürlerin üretimi ve satışı,</p> <p>4)-Bilumum Kimyasal maddeler, boya, vernik, macun, cila, sır, plastikler ve plastik mamul eşyaların üretimi ve satışı,</p> <p>5)-Seramikten mamul inşaat malzemeleri, elektrik malzemeleri, dekoratif malzemeler, sıhhi tesisat ve levazımat ile bilumum mamullerin üretimi ve satışı,</p> <p>6- Faaliyet alanı ile ilgili hammadde ve yardımcı maddelerin temini, satışı ve ihracı için ocak açmak, satın almak, kiralamak işletmek ve gerekli ruhsatname ve imtiyazları almak,</p> <p>7- Faaliyet alanına giren işlerle ilgili olarak nakliyecilik, komisyonculuk ve taahhüt işleri yapmak,</p> <p>8- Elektrik piyasasına ilişkin ilgili mevzuata uygun olarak esas itibariyle kendi elektrik ve ısı enerjisi ihtiyacını karşılamak üzere Üretim lisansı çerçevesinde üretim tesisi kurmak, kurulmuş tesisleri devir almak, elektrik ve ısı enerjisi üretmek, üretim fazlası olması halinde söz konusu mevzuat çerçevesinde, üretilen elektrik ve ısı enerjisi ve/veya kapasiteyi lisans sahibi diğer tüzel kişilere ve serbest tüketicilere satmak ve ticari olmamak kaydıyla elektrik üretim tesisiyle ilgili tüm teçhizat ve yakıtın temin edilebilmesine ilişkin faaliyette bulunmak.</p> <p>9-Her türlü kimyasal yapıştırıcı, yapı kimyasalları, hazır sıva, mantolama ve bilumum izolasyon malzemelerinin imalatı, alımı ve satımı</p> <p>Şirket yukarıda yazılı konusunu aşağıda yazılı işlerle iştigal edecektir.</p>

KARAR DEFTERİ

31 MAR 2014

NO-2752

g) Şirket işleri için gerekli taşıtları ve iş makinelerini, satın almak satmak devretmek ve onlar üzerinde aynı ve şahsi tasarruflarda bulunmak.

h) Şirketin konusu ile ilgili olarak marka ihtira berati Ustalık (Know-how) ve diğer sınai mülkiyet haklarını iktisap etmek, devir ferağ etmek ve bunlar üzerinde lisans anlaşmaları yapmak.

i) Şirketin konusu ile ilgili olarak, ihracat ithalat dahili ticaret, taahhüt ve mümessillik işleri yapmak ihalelere katılmak.

j) Konusu ile ilgili olarak nakliyecilik, komisyonculuk, bayilik ve taahhüt işleri yapmak.

k) Konusu ile ilgili olarak hammadde ve yardımcı maddelerin temini için ocak açmak, satın almak, kiralamak, işletmek, kiraya vermek ve gerekli ruhsatname ve imtiyazları almak.

l) Şirketin amacına ulaşabilmesi için gereken gayrimenkulleri iktisap ve inşa etmek, devir ve ferağ etmek, kiraya almak, kiraya vermek, gayrimenkuller üzerinde irtifak, intifa, sükna, mükellefiyet, kat mülkiyeti ve irtifakı tesisi etmek idare binaları inşa etmek.

Yukarıda gösterilen konulardan başka ileride şirket için faydalı ve lüzumlu görülecek başka işlerle girişilmek istendiği takdirde, yönetim kurulun teklifi üzerine keyfiyet genel kurulunun onayına sunulacak ve bu yolda karar alındıktan sonra şirket bu işleri de yapabilecektir.

Ana sözleşme değişikliği niteliğinde olan iş bu kararı uygulanması için Sanayi ve Ticaret Bakanlığundan gereken izin alınacaktır.

a) Şirket konusu ile ilgili makine, tesisat, yedek parça, ve işletme malzemelerinin ithalatı, imalatı, ihracatı dâhili ticareti ve pazarlaması.

b) Şirketin konusu ile ilgili hammaddelerle, yarı mamul ve mamul maddelerin, imalatı, ithalatı, imalatı, ihracatı dâhili ticareti ve pazarlaması.

c) Şirketin işleri için iç ve dış piyasalardan orta, uzun ve kısa vadeli her türlü kredileri aracılık yapmamak kaydıyla temin etmek.

d) Şirket gayesinin gerçekleşmesi için mali, idari ve teknik tasarruflarla ticari faaliyetlerde bulunmak.

e) Şirketin konusuna giren işleri yapan yerli ve yabancı gerçek ve tüzel kişilerle şirket teşkili ve mevcut ticari işletmelere iştirak etmek.

f) Şirketin borçlarının ve alacaklarının temini için ipotek vermek, ipotek almak, rehin vermek, rehin almak, rehinleri ve ipotekleri fek ve tadil etmek.

g) Şirket işleri için gerekli taşıtları ve iş makinelerini, satın almak satmak devretmek ve onlar üzerinde aynı ve şahsi tasarruflarda bulunmak.

h)) Şirketin konusu ile ilgili olarak marka ihtira berati Ustalık (know-how) ve diğer sınai mülkiyet haklarını iktisap etmek, devir ferağ etmek ve bunlar üzerinde lisans anlaşmaları yapmak.

i) Şirketin konusu ile ilgili olarak, ihracatı ithalatı dahili ticaret, taahhüt ve mümessillik işleri yapmak ihalelere katılmak.

i) Şirketin amacına ulaşabilmesi için gereken gayrimenkulleri iktisap ve inşa etmek, devir ve ferağ etmek, kiraya almak, kiraya vermek, gayrimenkuller üzerinde irtifak, intifa, sükna, mükellefiyet, kat mülkiyeti ve irtifakı tesisi etmek idare binaları inşa etmek.

Yukarıda gösterilen konulardan başka ileride şirket için faydalı ve lüzumlu görülecek başka işlerle girişilmek istendiği takdirde, yönetim kurulun teklifi üzerine keyfiyet genel kurulunun onayına sunulacak ve bu yolda karar alındıktan sonra şirket bu işleri de yapabilecektir.

Ana sözleşme değişikliği niteliğinde olan iş bu kararı uygulanması için Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve/veya Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'ndan gereken izin alınacaktır.

ŞİRKETİN MERKEZ VE SUBELERİ

Madde-4 Şirketin merkezi Zonguldak ili Çaycuma ilçesindedir. Şirket Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bilgi vermek kaydıyla Yurt içinde ve dışında şubeler açabilir.

ŞİRKETİN MERKEZİ

Madde-4 Şirketin merkezi Zonguldak ili Çaycuma ilçesindedir. Adresi İstasyon Mahallesi Ahatlı Caddesi (2516831084) Çaycuma/ZONGULDAK, değişikliğinde yeni adres, ticaret siciline t

KARAR DEFTERİ

31 MAR 2014

№-2752

	<p>sicili gazetesinde ilan ettirilir. Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat şirkete yapılmış sayılır. Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süresi içinde tescil ettirmemiş şirket için bu durum fesih sebebi sayılır.</p>
<p>SİRKETİN SERMAYESİ</p> <p>Madde-6 Şirketin sermayesi 21.000.000.000.000.-(Yirmi bir Trilyon) TL olup 1.000.000.-(Bir Milyon) itibari değerde 21.000.000(Yirmi bir milyon) paya bölünmüştür. Önceki 2.000.000.000.000.(iki trilyon)TL'lik sermayenin tamamı ödenmiş, artırılan 19.000.000.000.000.(on dokuz trilyon)TL sermaye Muvazaadan arı olarak tamamen taahhüt edilmiştir. Artırılan sermayenin 9.241.000.000.000(dokuz trilyon iki yüz kırk bir milyar)TL'si Yeniden değerlendirme değer artış fonundan, 2.200.000.000.000(iki trilyon iki yüz milyar)TL'si Olağanüstü Yedekler hesabından, 5.010.000.000.000(beş trilyon on milyar)TL'si dağıtılmamış Karlar hesabından ödenmiştir. Geri kalan 2.549.000.000.000(iki trilyon beş yüz kırk dokuz milyar)TL'nin ¼ ü 05.08.2003 tarihinde nakden ve defaten ödenecektir.</p> <p>Sermaye Taahhüt borçları, Yönetim Kurulunun alacağı kararlar doğrultusunda, tüm ortakların yazılı olurları alınmak suretiyle belirtilen tarihten önce istenebilir.</p> <p>Hisse senetleri nama yazılıdır ve 1.000.000.- (bir milyon) TL'lik kütüphaneler halinde bastırılabilir.</p> <p>Yeniden Değerleme değer artış fonu hesabından 9.241.000.000.000.-TL, 213 sayılı V.U.K.un 2791 ve 3094 sayılı kanunla değişik geçici mükerrer 11.maddesinde göre 31.12.2002 tarihli bilançoda kayıtlı amortismanına tabii iktisadi kıymetlerin yeniden değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bu değer ile 2.200.000.000.000. -TL'si Olağanüstü Yedekler hesabından ile 5.010.000.000.000, -TL'si dağıtılmamış Karlar hesabından sermayeye ilave edilen İstanbul YMM odasına bağlı YMM Mustafa Ali GÜVEN 'in 21.01.2002 tarih 218-9 sayılı 2002 dönemi Denetim ve Tasdik sözleşmesi gereği tespit edilmiş olup ortaklara hisseleri oranında bedelsiz olarak dağıtılmıştır.</p>	<p>SERMAYE VE HİSSE SENETLERİNİN NEV'İ</p> <p>Madde-6 Şirketin sermayesi 21.000.000,00 (yirmibirmilyon) Türk Lirası değerindedir. Bu sermaye her biri 1,00 (bir) Türk Lirası değerinde 21.000.000 (yirmibirmilyon) paya ayrılmış olup, payların tamamı ödenmiştir.</p> <p>Pay senetleri 1.000,00 (bin) TL'lik kütüphaneler halinde bastırılabilir.</p> <p>Pay Senetlerinin Nev'i: Şirket paylarının tamamı nama yazılıdır. Şirket hamiline yazılı pay senedi çıkaramaz.</p> <p>Pay veya Pay Senetlerinin Devri: Önlisans süresi içerisinde ve üretim lisansı alınmıyca kadar, veraset ve iflas nedenleri ile Elektrik Piyasası Lisans Yönetmeliğinin 57 nci maddesinde belirtilen istisnalar dışında, Şirket ortaklık yapısının doğrudan veya dolaylı olarak değişmesi, payların veya pay senetlerinin devri veya devir sonucunu doğuracak iş ve işlemler yapılmaz.</p> <p>Üretim lisansı alındıktan sonra Şirket sermayesinin yüzde on (halka açık şirketlerde yüzde beş) veya daha fazlasını temsil eden payların, doğrudan veya dolaylı olarak bir gerçek veya tüzel kişi tarafından edinilmesi ile yukarıda belirtilen sermaye payı değişikliklerinden bağımsız olarak Şirketin ortaklık yapısında kontrolün değişmesi sonucunu veren pay veya pay senetlerinin devri için -işlem gerçekleştirilmeden önce- her defasında, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu onayının alınması zorunludur.</p> <p>Birleşme ve Bölünme Hükümleri: Üretim lisansı alındıktan sonra Şirketin;</p> <ol style="list-style-type: none">Başka bir lisans sahibi ile,Lisans sahibi olmayan bir tüzel kişiyle birlikte, kendi veya lisans sahibi diğer bir tüzel kişi bünyesinde, tüm aktif ve pasifleri ile birlikte birleşmek istemesiTam veya kısmi olarak bölünmek istemesi, <p>Halinde -birleşme veya bölünme işlemi gerçekleştirilmeden önce- Enerji piyasası Düzenleme Kurumu onayı alınması zorunludur. İzin verildiği tarihten itibaren altı ay içerisinde, birleşme veya bölünme işlemi tamamlanmadığı takdirde, verilen izin geçersiz olur. Bu durumda, Kurul kararı ile yeniden izin alınmaksızın birleşme işlemlerine devam olunamaz.</p>

KARAR DEFTERİ

31 MAR 2014

№-2752

<p><u>YÖNETİM KURULU SÜRESİ</u></p> <p>Madde-7 Şirketin işleri ve idaresi genel kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu hükümleri dairesinde hissedarlar arasından seçilecek en az üç en çok beş üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından yürütülür.</p> <p>İlk Yönetim Kurulu üyesi olarak;</p> <p>a) Zeki YURTBAY</p> <p>b) Mustafa GİRGİN</p> <p>c) Ömer YURTBAY seçilmişlerdir.</p> <p>Yönetim Kurulu üyeleri en çok üç yıl için seçilebilirler.</p> <p>İlk yönetim kurulu üyeleri üç yıl içinde seçilmişlerdir. Seçim süresi sona eren Yönetim Kurulu üyeleri yeniden seçilebilirler</p> <p>Genel kurul lüzum görürse, yönetim kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.</p>	<p><u>YÖNETİM KURULU SÜRESİ</u></p> <p>Madde-7 Şirketin işleri ve idaresi genel kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu Hükümleri çerçevesinde seçilecek en çok yedi üyeden oluşan bir yönetim kurulu tarafından yürütülür.</p> <p>Yönetim Kurulu üyeleri en çok 3 yıl için seçilebilirler. Görev süresi sona eren yönetim kurulu üyeleri yeniden seçilebilirler.</p> <p>Genel kurul lüzum görürse, yönetim kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.</p>
<p><u>DENETÇİLER VE GÖREVLERİ</u></p> <p>Madde-9 Genel kurul gerek hissedarlar arasından, gerekse dışarıdan en çok üç yıl için bir veya birden fazla Denetçi seçer. Bunların sayısı beşi geçemez.</p> <p>İlk denetçi olarak, T.C. Uyruklu Çay Mah. Kahya oğlu Sokak ÇAYCUMA adresinde mukim Aişe PEKER Bir yıl süre ile seçilmiştir.</p> <p>Denetçiler, Türk Ticaret kanununun 353-357. maddelerinde sayılan görevleri yapmakla yükümlüdür.</p>	<p><u>DENETİM</u></p> <p>Madde-9</p> <p>Şirket'in ve mevzuatta öngörülen diğer hususların denetimi hakkında Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili maddeleri uygulanır.</p>
<p><u>GENEL KURUL</u></p> <p>Madde-10 Genel kurul Toplantılarında aşağıda esaslar uygulanır.</p> <p>a) Davet şekli: Genel Kurullar, Olağan ve Olağanüstü olarak toplanırlar. Bu toplantılara davette T.T. Kanununun 355, 365, 366 ve 368. Maddeleri hükümleri uygulanır.</p> <p>b) Toplantı Vakti: Olağan genel kurul, şirketin hesap devresi sonundan itibaren 3 ay içerisinde ve senede en az bir defa, Olağanüstü genel kurullar ise; Şirket işlerinin icap ettirdiği hallerde ve zamanlarda toplanır.</p> <p>c) Oy Verme Vekil Tayini: Olağan ve Olağanüstü genel kurul toplantılarında hazır bulunan hissedarların veya vekillerin bir hisse için bir oy vardır. Genel kurul toplantılarında, Hissedarlar kendilerini diğer hissedarlar veya hariçten tayin edecekleri vekil vasıtasıyla temsil ettirebilirler. Şirkete hissedar olan vekiller kendi oylarından başka temsil ettikleri hissedarın sahip olduğu oyları da kullanmaya yetkilidirler. Selehayetnamenin şeklini</p>	<p><u>GENEL KURUL</u></p> <p>Madde-10 Genel Kurullar, olağan ve olağanüstü toplanırlar. Olağan genel kurul, şirketin hesap devresi sonundan itibaren 3 ay içinde ve senede en az bir defa; olağanüstü genel kurullar ise, Şirket işlerinin gerektirdiği hallerde ve zamanlarda toplanır.</p> <p>Genel Kurulun çalışma esas ve usullerinde İç yönergede kabul edilen esas ve kurallara uyulur.</p> <p>Genel kurul toplantılarında, her pay sahibinin oy hakkı, sahip olduğu payların itibari değerleri toplamının, şirket sermayesinin itibari değerinin toplamına oranlanmasıyla hesaplanır. Pay sahibi genel kurul toplantılarına kendisi katılabileceği gibi pay sahibi olan veya olmayan bir temsilci de yollayabilir.</p> <p>Şirket genel kurul toplantılarında, Türk Ticaret Kanununun 409.maddesinde yazılı hususlar müzakere edilerek gerekli kararlar alınır. Genel kurul toplantıları ve bu Toplantılardaki karar nisabı, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidir.</p> <p>Genel kurul, şirketin merkez adresinde veya yönetim merkezinin bulunduğu şehrin elverişli bir yerinde toplanır.</p>

KARAR DEFTERİ

3 1 MAR 2014

№ - 2752

<p>idare meclisi tayin ve ilan eder.</p> <p>d) Müzakerelerin yapılması ve Karar Nisabı: Şirket Genel Kurulu toplantılarında T.T. Kanununun 369. Maddesinde yazılı hususlar müzakere edilerek gerekli kararlar alınır. Genel Kurul toplantıları ve toplantılardaki karar nisabı T.T.K hükümlerine tabidir.</p> <p>e) Toplantı Yeri: Genel Kurullar şirketin yönetim merkezi binasında veya yönetim merkezinin bulunduğu şehrin elverişli bir yerinde toplanır.</p>	
<p>TOPLANTILARDA KOMİSER BULUNMASI</p> <p>Madde-11 Gerek Olağan ve gerek Olağanüstü Genel Kurul toplantılarında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiserinin bulunması ve toplantı zabıtlarını ilgililerle birlikte imza etmesi şarttır. Komiserin غيابında yapılacak genel kurul toplantılarında alınacak kararlar ve Komiserin imzasını taşımayan toplantı tutanakları geçerli değildir.</p>	<p>ANA SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİĞİ</p> <p>Madde-11</p> <p>Bu Ana sözleşmede değişikliklerin yapılması ve uygulanması Gümrük ve Ticaret Bakanlığının, iznine bağlıdır. Bu husustaki değişiklikler usulüne uygun olarak tasdik ve Ticaret Siciline tescil ettirildikten sonra ilan tarihinden itibaren geçerli olur.</p> <p>Önlisans süresi içerisinde ve üretim lisansı alınmıyca kadar Şirketin pay senetlerinin nevi ve ortaklık yapısında değişiklik yapılamayacağına ilişkin hüküm ile Şirket sermaye miktarının düşürülmesine ilişkin esas sözleşme değişikliklerinde Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu onayı alınması zorunludur.</p> <p>Üretim lisansı alındıktan sonra Şirketin pay senetlerinin nevi ve pay devirleri ile şirket birleşme ve bölünmelerinde, Şirket sermaye miktarının düşürülmesine ilişkin hükümlere yönelik esas sözleşme değişikliklerinde Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu onayı alınması zorunludur.</p>
<p>İLAN</p> <p>Madde-12 Şirkete ait ilanlar T.T. Kanununun 37. maddesinin 4. fıkrası hükümleri saklı kalmak şartıyla Şirket Merkezinin bulunduğu yerde çıkan bir gazete ile en az 15 gün evvel yapılır. Mahallinde gazete yayımlanmadığı takdirde ilan en yakın yerel gazetede yapılır.</p> <p>Ancak Genel Kurulunun toplantıya çağırılmasına ait ilanlar T.T Kanunu hükümleri gereğince ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere en az iki hafta evvel yapılması zorunludur.</p> <p>Sermayenin azaltılmasına ve tasfiyeye ait ilanlar için kanunun 397. ve 438. maddeleri hükümleri uygulanır.</p>	<p>İLAN</p> <p>Madde-12 Şirkete ait ilanlar, Türk Ticaret Kanununun 35 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükmü saklı kalmak kaydıyla şirket merkezinin bulunduğu yerde çıkan bir gazete ile en az onbeş gün önce yapılır. Mahallinde gazete yayımlanmadığı takdirde ilan, en yakın yerlerdeki gazete ile yapılır.</p> <p>Genel kurulun toplantıya çağırılmasına ait ilanlar Türk Ticaret Kanununun 414 üncü maddesi hükmü gereğince ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere en az iki hafta önce yapılması zorunludur.</p>
<p>KARIN TESPİTİ VE DAĞITIMI</p> <p>Madde-14 Şirketin genel masrafları ile muhtelif amortisman bedelleri gibi Şirketçe ödenmesi veya ayrılması zorunlu olan miktar hesap yılı sonunda tespit edilen gelirlerden indirildikten sonra geriye kalan miktar Safi karı teşkil eder. Bu suretle meydana gelecek kardan Kurumlar Vergisi ve diğer mali yükümlülükler kesildikten sonra %5 kanuni ihtiyat akçesi</p>	<p>KARIN TESPİTİ VE DAĞITIMI</p> <p>Madde-14 Şirketin net dönem karı yapılmış her çeşit masrafların çıkarılmasından sonra kalan miktardır. Net dönem kârından her yıl %5 genel kanuni yedek akçe ayrılır; kalan miktarın %5'i pay sahiplerine kar payı olarak dağıtılır. Kar payı, pay sahibinin esas sermaye payı için şirkete yaptığı ödemeleri orantılı olarak hesaplanır.</p>



KARAR DEFTERİ

31 MAR 2014

NO - 2752

<p>ayrılır. Kalandan itfa edilmiş ve itfa edilmemiş hisse senetlerinin bedelleri dönen kısmına %5 oranında ikinci temettül verilmesine yetecek miktar çıkarılır. Geri kalan kısım Genel Kurulun tespit edeceği şekil ve surette dağıtılır.</p> <p>Kurucular ve Yönetim Kurulu üyeleri ile memur hizmetlilerle ayrılmak üzere ikinci temettül hissesi olarak hissodarlara dağıtılması kararlaştırılan ve kara iştirak eden kuruluşlara dağıtılan paradan T.T.Kanununun 466.maddesinin ikinci fıkrasının 3 numaralı bendi gereğince %10 kaşilerak adi ihtiyat akçesine eklenir.</p>	<p>Net dönem karının geri kalan kısmı, genel kurulun tespit edeceği şekil ve surette dağıtılır. Pay sahiplerine yüzde beş oranında kar payı ödendikten sonra kardan pay alacak kişilere dağıtılacak toplam tutarı yüzde onüç genel kanuni yedek akçeye eklenir.</p>
<p><u>İHTİYAT AKÇESİ</u></p> <p>Madde 15 Şirket tarafından ayrılan ihtiyat akçeleri hakkında T.T.Kanununun 466 ve 467. maddeleri hükümleri uygulanır.</p>	<p><u>YEDEK AKÇE:</u></p> <p>Madde 15- Şirket tarafından ayrılan ihtiyat akçeleri hakkında Türk Ticaret Kanununun 519 ila 523. maddeleri hükümleri uygulanır.</p>

Yön.Kur.Bşkl.

Zeki YURTBAŞI
43388011958

Üye

Ömer YURTBAŞI
43384018360

Üye

Mustafa GİRGİN
36539239482

Üye

Zeki İter YURTBAŞI
43046022988

Üye

Delta Toprak A.Ş.
Melis YURTBAŞI
43013024052

T.C.
ÇAYCUMA İ. NOTERLÜĞÜ
Sayı :

31 MAR 2014

15-2752

Page 1/1

№ 1083

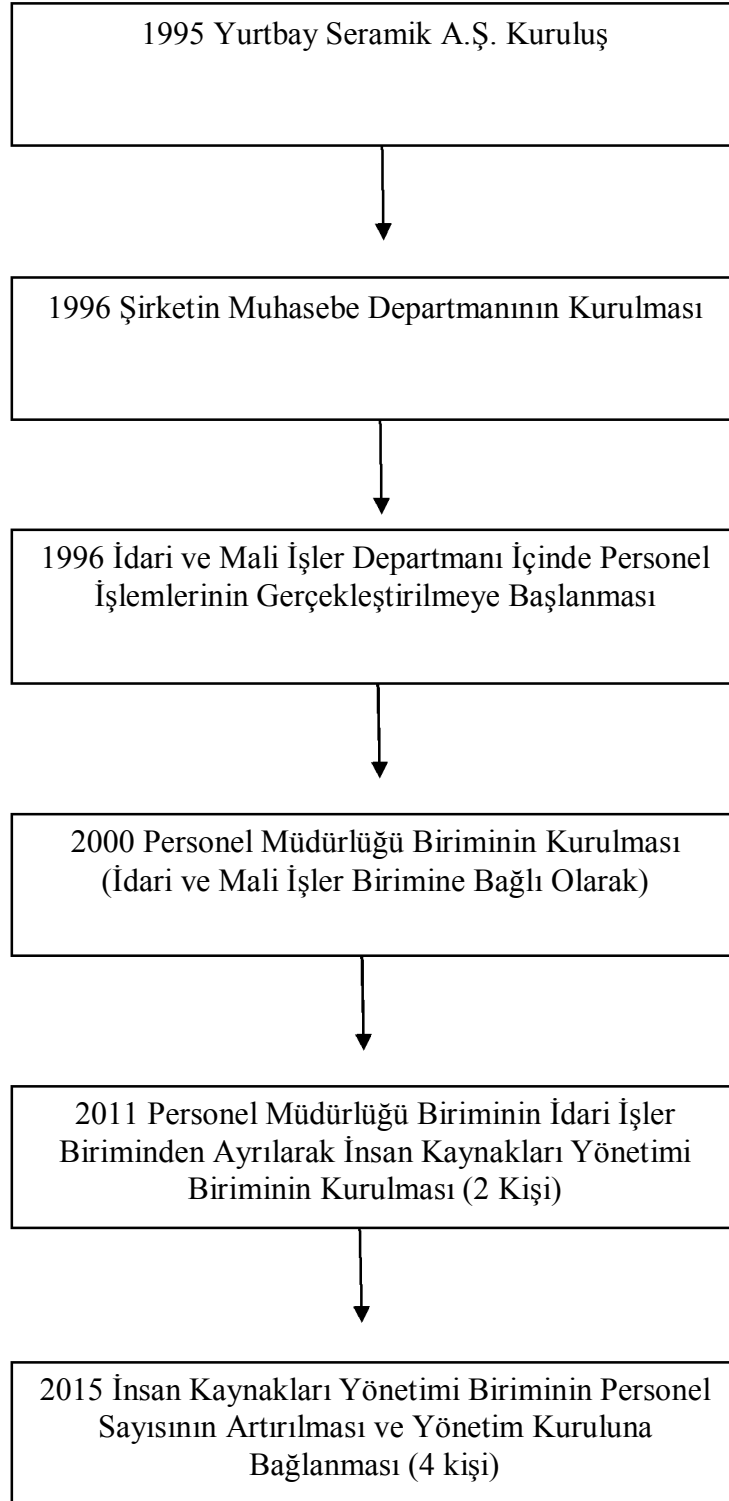
T.C. CUMHURİYETİ		Yevmiye No	
ÇAYCUMA 1 Noterliği		Tarih	26 ARA 2012
372 B:6 15 45		Grup	B
ÇAY MAH. ESENİL C. KOÇKAN-ZEREN (ŞH-205 87900 ÇAYCUMA / ZONGULDAK)			
DEFTER SAHİBİNİN			
Adı Soyadı / Ünvanı	YURTBAY SERAMİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.		
İş Adresi	İSTASYON M. İSTASYON C. YOKU ÇAYCUMA ZONGULDAK		
İş veya Mesleği	SERAMİK VEYA PORSELENDEN SOFRA TAKIMLARI (TASAK, BARDAK, FİNCAN, VB.) VE DİĞER EV VE TUVALET EŞYASININ İMALATI (ÇİN'DEN OLANLAR HARİÇ)		
Vergi Dairesi, Vergi No	ÇAYCUMA VERGİ DAİRESİ, 9980025513	TCSN	992
Taahhüt / Ödenen Sermaye	21.000,00 / 21.000,00		
DEFTERİN			
Türü	YÖNETİM KURULU KARARI	Önceki İlgil	Yeni Mal Dönemi
	DEFTERİ		
Sayfa Sayısı	192 - Tek		
Kesap Ödemi	2013		
Sahtî ve itirazlı olarak yazılı defter ilgili mevzuatla gereğince bölün sayılarına eklenmişdir.			
Defter Lisans No : 20121225516414 İşlem No : 20121225552487			

Ek 3. Mülakat-Görüşme Soruları

- 1-Şirketin kurucusu kimdir?
- 2-İşletmede çalışan personel sayısı kaç?
- 3-Hangi şehir ve ülkelerde hangi sektörlerde faaliyet göstermektedir?
- 4-Şirketinize bağlı hangi kuruluşlar mevcut?
- 5-Şu anda şirketiniz ailenizin kaçınıcı nesli tarafından yönetilmektedir?
- 6-Şirket yönetiminin varisi belli mi?
- 7-Bu işletmede çalışanlar her zaman dayanacakları üst kademedeki bir akrabaya ihtiyaç duyarlar mı?
- 8-İşletmedeki ara yöneticiler yönetim ile kan bağı olan çalışanlardan çekinirler mi?
- 9-İşletmede yönetici akrabaları ile konuşurken sözlerinize her zamankinden daha mı fazla dikkat edersiniz?
- 10-Aileden olan bireylerin yönetim tarafından ayrıcalıklı tutulduğunu, kullandığını düşünüyor musunuz?
- 11-Şirket içinde aile bireylerinin istihdam edilmesi fikir ayrılıklarına ve örgüt içi çatışmalara neden oluyor mu?
- 12-Şirketinizde profesyonel yönetici var mı? Varsa kimin tarafından atanmıştır.
- 13-Aile bireyleri aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka bir yerde çalışmaya teşvik ediliyor mu?
- 14-İşletmenizin sizinle aynı sektörde faaliyet gösteren diğer aile şirketleri ile karşılaştırdığımızda durumu nedir?
- 15-Şirketinizin başarısının bir nesil sonra devam etmesi için aldığınız önlemler nelerdir?
- 16-Kilit noktalarda aileden birinin olması gerektiğini düşünüyor musunuz?
- 17-Şirketin işe alma politikası aile üyeleri veya akrabalar için çığnendiği oluyor mu?
- 18-İşe alma sürecinde aile üyelerine işin tüm yönleri anlatılıyor mu?
- 19-Şirketin insan kaynakları politikalarında aile üyeleri ve akrabalar gözetiliyor mu?
- 20-Eğitim programı, gelişim programı gibi insan kaynaklarına yönelik programlarda aile üyelerine öncelik sağlanıyor mu?

- 21-Aile üyesi, akraba olmayan personelin şirkette çalışma süresi uzun ve sürekli mi, yoksa belirli bir süre sonra ayrılma, başka şirketlere transfer gibi durumlar söz konusu oluyor mu?
- 22-Şirketin sürekli veya kısmi zamanlı olarak çalıştığı bir danışmanlı şirketi var mı? Danışmalık hizmeti alınıyor mu? Alınıyorsa hangi alanlarda alınıyor?
- 23-Şirketteki yönetim kadroları profesyonel yöneticilerden mi yoksa aile üyeleri, akrabalarından mı oluşmakta.
- 24-Aile üyelerinin şirket yönetimin organlarında çalışabilmeleri için sahip olması gereken kriterleri kim belirliyor?
- 25-İş yerinizde aile değerlerinin iş planlarından, işin işleyişinin önüne geçtiği oluyor mu?
- 26-Aile üyeleri ile diğer çalışanların şirket politikalarından memnuniyet düzeyleri aynı mı?
- 27-Ücret politikasına dair bir ayrımcılık, şirket üst yönetimden, aileden bir etki, baskı söz konusu mu?
- 28-Şirket içinde ödüllendirme sistemi var mı? Varsa sistem aile üyeleri tarafından mı yoksa performansa göre mi belirleniyor?
- 29-Özellikle hayati karar alma süreçlerinde (yatırım, personel alımı, hammadde temini vb.) yöneticiler kararları tek başına mı yoksa aile üyeleri ile birlikte mi alıyorlar?
- 30-Karar alma süreçlerinde “acaba aile yönetimi bu kararıma nasıl tepki verir?” şeklinde baskı hissettiğiniz oluyor mu?
- 31-Yönetici kadro aile yönetimi ile fikir ayrılığına düştüğünde kimin kararları dikkate alınıyor? Son söz her zaman aile üyelerine mi bırakılıyor?
- 32-Personel politikaları kim ve kimler tarafından belirleniyor? Belirlenen personel politikalarının uygulanmasında aile üyeleri ve akrabaların etkileri ne derecede?

Ek 4. İnsan Kaynakları Biriminin Tarihsel Gelişim Süreci



Kaynakça

- Acar, A.C, (1997). İnsan kaynakları yönetimi açısından istihdamda eşitlik, *Yönetim Dergisi*, 9 (27), 10-18
- Adsan, E. ve Gümüştekin, G.E. (2006). Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin bir araştırma.2.*Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Akgeyik, T. (2010). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sosyal sorumluluk:(Bir alan araştırması), *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52, 65-106
- Akıntürk, T. (1994). *Medeni hukuk*. Ankara: Savaş Yayınları
- Akoğlan Kozak, M. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları
- Ansary, T. (1971). *Çağdaş anonim şirketlerin sorunları ve Türk anonim şirketleri*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları
- Aranoff, Craig E. ve Ward, John L. (2000). *Family business values: how to assure a legacy of continuity and success*, Family Business Leadership Series, New York: Palgrave Macmillan
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36 (9), 1237–1250.
- Armstrong, M. (1992) *Human resources management*. London: Strategy and Action, Kogan Page Ltd.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 89-97
- Atalay, A. (2010). Türkiye’de insan kaynakları uygulamaları: Ulusal kültürün ve aile sahipliğinin etkisi. *4.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 13-15

- Ateş, Ö. (2003). Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Aydın, N. (1986). Aile şirketleri. *Yeni İş Dünyası*, 7(81),18-36
- Aykaç, B. (1996). Human resource management and cooperatives, *Cooperation in Türkiye*, 19-21
- Aykaç, B. (1996). Technological developments and the need for continuous education, change and cooperatives. *XIV. Ankara: International Turkish Cooperative Congress*, 11-15
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlanması*, Ankara: Nobel Yayınları
- Aytekin, B. (1978). *İşletmelerde insan gücü planlaması*, Ankara: AİTİA Yayını
- Aytekin, B. (2012). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma*, İstanbul: Solaris Danışmanlık
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T.; Güven, M. (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticinin önemi *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 309-311
- Baraz, B. (2006). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ölçütleri. *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 119-121
- Barnes, L.B. ve Hershon, S.A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 7 (4), 368-379
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi
- Baysal, A.C. (1993). *Çalışma yaşamında insan*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları
- Beckhard, R. ve Dyer, W.G. Jr. (1983). *Managing continuity in the family-owned business*. Organizational Dynamics
- Benligiray, S. (2007). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi, Ramazan Geylan(Ed.) *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1-18
- Berberoğlu, Güneş, (1991), *Karşılaştırmalı yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları
- Bilgin, N. (2007). Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri:Ankara kobi örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi

- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Bohlander, G.W. ve Sherman, A.W.(1992), *Managing human resources*, 9th Edition, USA, Ohio :South-Western Publishing Co
- Bozkurt, V. (1996). *Enformasyon toplumu ve Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayınları
- Braid, L. ve Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Re-view*, 13(1), 116-128
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları
- Burack, E.H., Mathys, N.J. (1987). *Human resource planning a pragmatic approach to manpower staffing an development*, Lake Forest: Second Edition
- Büte, M. (2009). Aile işletmelerinde nepotizm: Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 737-741.
- Büte, M. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 1 (22), 1-24
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (6), 1, 1-21
- Büyüksulu, A. R. (1998). *Globalizasyon boyutunda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları
- Byar, L. ve Rue, L.W. (1991). *Human resource management(Third Edition)*, USD, Boston: Richard D.Irwin, Inc.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Can, H. ve Güney, S. (2007). *Genel işletme*. İstanbul: Arıkan Yayınları
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi
- Coşkun, S.Y. ve Gürler G. (2004). Aile işletmeleri stratejik olarak yönetilebilir mi? *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 649-653
- Çakır, T. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde bilgi işlem sistemlerinin kullanımı: Bankacılık sektöründe çalışanların tutumları üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Çavuş, M.F. (2005). Aile işletmelerinde stratejik yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 152-166
- Deringöl, H. (2010). Tarihsel gelişimi içinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları üzerine Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Dolgun, U. (2007). *İnsan kaynakları yönetimine giriş*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Donneley, R.G. (2010). *The family business*. Harvard Business Review. Vol.42, Iss.4
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(13), 145-166
- Drucker, P.F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practice*. London: 2.Ed.
- Drucker, P.F. (2000). *Gelecek için yönetim 1990'lar ve sonrası*. (Çev. Fikret ÜÇCAN). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dündar, G. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğdu, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile işletmeleri yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları 6.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. Cilt-1 İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erka, M. (2012). *Türk Ticaret Kanununda aile işletmelerinde kurumsallaşma ve iç denetim*. İstanbul: Ekin Basım Dağıtım.
- Ertas, A. (1996). Hastanelerin kurumsallaşma düzeyine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi

- Esen, S. (2007). İnsan kaynakları yönetimi işleyiş biçimleri değerlendirilmesi: Avrupa ve Türkiye uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile şirketleri*. 3.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir gönüllü yolculuk: Hizmetkar liderlik*(Cep boy-özel baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2014). *Eyvah yeni kuşak geliyor*. Aile şirketlerinden dersler. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gersick, K.E. (1997). *Generation to generation*. Life Cycles of The Family Business, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Geylan, R. (1992). *Personel yönetimi*. Eskişehir: MET Yayınevi-Nadir Kitap.
- Geylan, R. (2013). *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Saray Matbaacılık.
- Gordon G. ve Nicholson N. (2009). *Aile savaşları* .İstanbul: Karakutu Yayınları.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gözütok, N. (2008). Zamanın yüzde 40'ı patrona!
<http://www.capital.com.tr/liderlik/zamanin-yuzde-40i-patrona-haberdetay-5328>
(Erişim tarihi: 14/09/2015)
- Guest, D.E. (1989). Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions içinde Storey, J. (Eds),*New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, 41-55
- Gülen, D. (2005). Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunlar: Kahraman Maraş örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güler, E.Ç. (2006). İşletmelerin E-insan kaynakları yönetimi ve E-işe alım süreçlerindeki gelişmeler. *Ege Akademik Bakış* 6(1), 17-23
- Güney, S. (2008). *Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Günver, B.A. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, B.A. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 157-160

- Handler, W. C. (1992). *The succession experience of the next generation*. Family Business Review 5.
- Hatipoğlu, M.(2006). Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticilerle profesyonel finans yönetici çatışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi
- Hodgetts, R.M. ve Kuratko, D.F. (1989). *Effective small business management*. San Diego: Hartcourt Brace Jovanovich.
- Işık, V. (2009). Endüstri ilişkilerinin yeni yüzü insan kaynakları yönetimi: emeği örgütsüzleştirme stratejisi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(3), 147-176
- İşçi, M. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Der. Yayınları.
- Jaffe D.T. (1990). *Working with the ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a successful family business*. Conari Press, Berkeley, Canada.
- Kahveci, T.C. (2007). İmalat işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal modelleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi
- Kalıpçı, M.B. (2014). Konaklama işletmelerinde en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güvene etkisi: Manavgat örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Antalya: Akdeniz Üniversitesi
- Kara, A.F. (1989). Küçük işletmelerin sorunları, geleceği ve başarıyı etkileyen faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Karlöf,B. (1993). *Çağdaş yönetim kavramları ve kalkınma modeller*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile şirketinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 42-53
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi* 1 (1), 157-163
- Kerman, S.T. (2004). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi? Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kets De Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71
- King, S.W., Solomon, G.T., Fernald, Jr., L.W.(2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13
- Knight, A. (1974). *Private enterprises and public intervention: The lourtaulds experince*. London:George Allex Irwin Ltd.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, E.P. (2004). Aile işletmelerinde nepotizm ve iç müşteri üzerindeki etkileri. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 424-430
- Koçel, T. (1984). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fak. Yayını.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın&Baskı.
- Köprülü, B. ve Koneti, S. (1983). *Aile hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Kuru, O. (2000). İş sağlığı ve güvenliğinde yeni oluşumlar. *TİSK İşveren Dergisi*, 28 (8), 5-11
- Kuş, E. (2003). *Nitel- Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Levinson, H. (1971). *Conflicts that plague family businesses*. Harward Business. United Kingdom.
- McGregor, E.B. (1990). *The public sector human resource puzzle: Strategic management of a strategic resource*, in Lane, Frederick S.:(Ed.) *Current Issues in Public Administrator*, Newyork: St.Martin's Press.
- March, J. (1996). *Continuity and change in theories of organizational action*. *Administrative Science Quarterly*.
- Martel, K. ve Carrol, S. J. (1995). How strategic is HRM?, *Human Resource Management*, 34(2), 253-267.
- Mercin L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14), 128-144
- Meşe B. (2005). Aile şirketlerinin kurumsallaşması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Muter, Ş. (2000). Endüstri ilişkileri açısından insan kaynaklarının önemi. *İşveren Dergisi* 37(10), 3-5

- Müftüoğlu, T. ve Kavuncu, İ. (1988). Aile şirketlerinde kurumsallaşma. *ASO Dergisi*, 93, 9-10
- Öge, S. ve Yılmaz, L. (2008). Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi (İKY) bilinç düzeyinin tespitine yönelik bir araştırma. *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 400-403
- Öğüt, A., Akgemici, T., Demirsel, M.T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290
- Özgen,H.,Öztürk, A.,Yalçın. A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkanlı, Ö. (2000). *Kadın akademisyenler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Palmer, M. ve Kenneth, T. W. (2003). *İnsan kaynakları kişisel gelişim ve yönetim dizisi* (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pepe, M. (2007). The strategic importance of talent management (TM) at the Yale new haven health system: Key factors and challenges of TM implementation”, *Organizational Development Journal*, 25(2), 203-208
- Post, J.E. (1993). The greening of the Boston Park Plaza Hotel, *Family Business Review*, 6(2), 131-148
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). *Personel yönetimi, politika ve yönetsel teknikler*. İstanbul: Teknografik Matbaacılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetim*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schuller, R. H. (1995). *Managing human resources*. USA: West Publishing Company.
- Selznick, P. (1996). Institutionalizm “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 253-271
- Sorenson, R. L. (1999). *Conflict management strategies used by succesful family businesses*. Family Business Review.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’deki aile işletmelerine uygulanabilirliği, *Finans Kulüp Dergisi* (25) 92, 51-90
- Şakar, N. (2008). Kurumsallaşmada “Aile Anayasasının” stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma. *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 351- 358

- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (1995). *İşletme bilimlerine giriş*. Konya: Damla Matbaacılık.
- Tevrüz, S. (1996). Endüstri ve örgüt psikolojisi. *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını*, 89-103
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları
- Troyer, D.T. (2000). *Bell and howell*. Family Business in Sucession Transition, Family Enterprise Publishers.
- Tuncel, H.T. (2011). Aile şirketlerinde kurumsallaş(ama)ma. *Etüt Araştırma Servisi*, Konya Ticaret Odası, 1-8
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi, *Omü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-225
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(29), 31-42
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. (2004). Aile şirketlerinin kurumsallaşması ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri Örneği. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 529-534
- Us, A.T. (2003). *Geleceğin lideri*. İstanbul: İstanbul Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği Yayınları.
- Us, A.T. (2004). Aile şirketleri ve yönetim, www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2 (Erişim tarihi: 14/09/2015)
- Uysal, G. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi ders notları*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi
- Walker, J. W. (1992), *Human resource strategy*. McGraw Hill.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşma. *Pusulula Dergisi*, 2, 42-43
- Yılmaz, H. (2012). Bilgiye dayalı organizasyona ilişkin özelliklerin stratejik insan kaynakları yönetimine etkileri: Bankacılık sektörüne ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7, 9-22
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İktisat Fakültesi Mecmuası* 61 (2), 83-110

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.

<http://www.camelyaf.com.tr/hakkimizda> (Erişim Tarihi:26/10/2015)

<http://www.slideshare.net/ceydacakir/stratejik-insan-kaynaklar-ynetimi> (Erişim Tarihi: 18/10/2015)

<http://www.indexgrupkariyer.com/About.aspx> (Erişim Tarihi: 29/10/2015)

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-gelisim-sureci/> (Erişim Tarihi: 01/11/2015)

<http://www.latifaydemir.com/roportaj.asp?id=2> (Erişim Tarihi: 11/11/2015)

<http://www.iso.org.tr/Sites/1/content/500-ikinci-buyuk-liste.html?v=4&j=4122101> (Erişim Tarihi: 02/12/2015)

<http://www.seramikfirmalari.com/2014-yilinda-turk-seramik-sektoru-hizla-buyumeye-devam-etti.html> (Erişim Tarihi: 10/11/2015)

<http://www.turkishtimedergi.com/genel/simarik-ve-yetenekli-y-kusagi-ile-nasil-calisilir/> (Erişim Tarihi: 07/04/2016)

<http://www.perakende.org/guncel/perakendede-calisan-sadakati-1342794915h.html>(Erişim Tarihi: 07/04/2016)