İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNŞAAT AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnş. Müh. Gülşah KABA

Anabilim Dalı: İnşaat Mühendisliği

Programı: Yapı İşletmesi

ŞUBAT 2007

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNŞAAT AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İnş. Müh. Gülşah KABA
501041049

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25 Aralık 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 2 Şubat 2007

Tez Danışmanı: **Dr. Murat KURUOĞLU**
Diğer Jüri Üyeleri **Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (M.Ü)**
Yrd. Doç. Dr. Uğur MÜNGEN (İ.T.Ü)

ŞUBAT 2007

ÖNSÖZ

Bu çalışma, inşaat aile şirketleri için kurumsallaşma yol haritasını çizerek, bu çizilen yolun bir inşaat aile şirketinde adım adım uygulanarak değerlendirilmesi ve bu süreçte yaşanan tıkanma ve zorlukların nasıl aşılacağına çözüm önerileri getirilmiştir.

Çalışmanın ana fikrinin oluşturulmasında danışmanım Dr. Murat Kuruoğlu'na, tezin toparlanıp son halini almasında yardımcı olan Yeşim Kuruoğlu'na, proje yönetim sistem çalışmalarında yardımcı olan İnş. Müh. Ozan Ali Kuyupınar, İnş. Yük. Müh. Volkan Ezcan'a, çalışma boyunca yardımını ve güvenini sonsuz hissettiren başta şirket sahipleri Levent Güçlü ve Bülent Güçlü' ye, hazırlığı aşamasında her zaman destek veren aileme ve iş arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……...ii

ŞEKİLLER LİSTESİ……..viii

TABLOLAR LİSTESİ……..ix

ÖZET……..……..……..x

SUMMARY……xi

1. GİRİŞ……..……1

2. AİLE ŞİRKETLERİ……..……3

2.1. Aile Şirketi Kavramı Nedir?.....3

2.2. Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomisindeki Önemi……3

2.3. Aile Şirketlerinin Temel Karakteristik Özellikleri……..……4

2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları……..5

2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları……..…….5

2.4. Aile Şirketlerinin Gelişim Süreci (Kurumsallaşma İhtiyacı)…….6

2.4.1. Girişimcinin Sahip olduğu Aile Şirketleri…….6

2.4.2. Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketleri……..…….7

2.4.3 Kompleks Aile Şirketleri(Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil)……..…….....10

2.4.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri……..……..12

2.5. Aile Şirketlerinde Yönetim……..……14

2.5.1.Merkeziyetçi Yönetim……15

2.5.2.Katılımcı Yönetim……..15

2.5.3.Profesyonel Yönetim……..16

2.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma……...16

2.6.1.Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Neden Önemlidir?.....16

2.6.2. İşletme Açısından Kurumsallaşma Nedir?.....18

2.6.2.1. Şirketin Kurumsallaşması…..……..……..20

2.6.2.1.1. Stratejik Yönetim ve Özellikleri…….……..…….……21

2.6.2.1.2. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim ve Planlama Neden Önemlidir?.....23

2.6. 2.1.3.Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim Süreci…….……..24

2.6.2.1.4. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Sürecinde Atılması Gereken Adımlar……...……31

2.6.2.1.5. Aile Şirketlerinde Stratejik Plan Oluşturulurken Yapısından Kaynaklı Dikkate Alınması Gereken Hususlar Nelerdir?.....33

2.6.3. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması…….....……...……..38

2.6.3.1.Aile Meclisi…….……....41

2.6.3.2. Devir Planlaması (Varis ve Emeklilik Planı)…..……...41

2.6.3.3. Yönetici Adayları Seçimi …..…….……...43

2.6.3.4. Yönetici Adayları Seçim Yöntemleri…….……45

2.6.3.5. Yönetici Yetiştirme Yöntemleri…….…….……...…45

2.6.3.5.1. İşbaşı Eğitiminde Temel Aşamalar…….……49

2.6.3.5.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri……...…….……49

2.6.3.6. Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık-Kriz Planı)..……..50

2.6.3.7.Çatışma Yönetimi……...……50

2.6.4. Performans Değerleme..…….……...…….……..54

2.6.4.1. Testler..…….....…….55

2.6.5. Yönetim Kurulu……56

3. KURUMSALLAŞMAYLA İLGİLİ AİLE ŞİRKETLERİNİN İZLEDİKLERİ YOL HARİTALARI……..……..58

3.1. A Firması Tarafından İzlenen Yol…….……..58

3.2. B Firması Tarafından İzlenen Yol……..59

3.3. C Firması Tarafından İzlenen Yol……..60

3.4. D Firması Tarafından İzlenen Yol……..61

3.5. E Firması Tarafından İzlenen Yol……..61

3.6. F Firması Tarafından İzlenen Yol……..62

3.7. Değerlendirme……..……..62

4. İNŞAAT AİLE ŞİRKETLERİNİ DİĞER AİLE ŞİRKETLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER VE PROJE YÖNETİM SİSTEMATİĞİ……63

4.1. İnşaat İşletmeleri……..……...……...…….63

4.1.1. İnşaat Üretiminin Özellikleri ……..……...……..63

4.1.2. İnşaat Yatırımının Özellikleri ……...……..……...…..…..65

4.1.3. İnşaat İşletmelerinin Özellikleri……...….66

4.2. Proje Yönetim Sistemi……...…….67

4.2.1. Proje Yönetimin Tanımı……..…….67

4.2.2. Proje Yönetim Safhaları……...…….68

4.3. Proje Yönetim Sisteminin Kurulma Çalışmaları…….……70

4.3.1. Üst Yönetim ve Çalışanların Yönetim Kültürünün Belirlenmesi…….71

4.3.2. Proje Yönetim Sistemine Geçilmesi…….....73

4.3.3. Planlama Departmanının Kurulması…….74

4.3.4. Yönetsel Kültür Değişimi……...……..75

5. ÖRNEK BİR İNŞAAT AİLE ŞİRKETİNDE YAPILAN KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI...……..76

5.1.Araştırma Yöntemi…….……...……76

5.1.1.Durum Tespit Çalışması.……...……76

5.1.2. Swot Analizi…….……77

5.1.3. Şirket Bulgularının Değerlendirilmesi…….……77

5.1.4.Liderlik Yetkinliklerinin Belirlenmesi……..……..….78

5.1.4.1. İş Tanımlarının Oluşturulması……...….....79

5.1.4.2.Yetkinlikler Sözlüğü….……..…79

5.1.4.3. Her Bir İş Grubu İçin Gerekli Yetkinliklerin Tanımlanması…….…79

5.1.4.4. Kişilik Analizlerinin Yapılması…….……...….79

5.1.4.5. Performans Yönetimi…….……....79

5.1.5. Aile Anayasasının Oluşturulması…….……....80

5.1.6.Üst Yönetim ve Çalışanların Yönetim Kültürünün Belirlenmesi……..81

5.1.7.Proje Yönetim Sistemine Geçilmesi…….……..…85

5.1.8.Planlama Departmanının Kurulması…….……....86

5.1.9.Yönetsel Kültür Değişimi…….……..……...88

5.1.10.Mevcut Organizasyon Yapısının Tespiti ve Organizasyon Yapısının Düzenlenmesi…….…….…..89

5.1.11.Görev Tanımlarının Oluşturulması……..….……..…93

5.1.12. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi…….…....……93

5.1.13.Çalışanların Kişilik Analizlerinin Revize Edilmesi……..……..93

5.1.14.Kurum Kültürünün Oluşturulması……...……93

5.1.15. Aile Anayasasının Hazırlanmasına Devam Edilmesi….……..……..94

5.1.16.Çalışanların Kariyer Haritalarının Oluşturulması…….……..95

5.1.17.Stratejik Yönetim Uygulamalarının Yapılması……...…...….95

5.1.17.1. Yönetim Kurulu Başkanının Önderliğinde Şirkette Her Birimden Üst Düzey Sorumlu Saptanarak Temsilciler Ekibi ve Stratejik Planlama Ekibi Olmak Üzere İki Ekip Oluşturulmal…….…….……..95

5.1.17.2. Kuruluşun Geçmişini ve Önemli Başarılarının Değerlendirilmesi……..…..96

5.1.17.3. Şirketin Hali Hazırdaki Durumunun Değerlendirilmesi….…….....96

5.1.17.4. Firmanın SWOT Analizinin Yapılması…….……96

5.1.17.5. Stratejik Planlama Veri Kitabının Hazırlanması……..96

5.1.17.6.Vizyonun Oluşturulması…….……...……...….97

5.1.17.7. Vizyon, Misyon ve Strateji Belirleme Süreçleri…….……..…..97

5.1.17.7.1. Değerlerin Tanımlanması…….....98

5.1.17.7.2. İşletme Misyonunun ve Hedeflerin Oluşturulması……...98

5.1.17.7.3. Stratejik Amaçlar ve Hedeflerin Oluşturulması……....98

5.1.17.7.4. Faaliyetler ve Planların Oluşturulması…….…….98

5.18. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamaya Geçilmesi…….....98

6. SONUÇ……...….100

KAYNAKÇA……...106

EKLER……111

ÖZGEÇMİŞ ……...165

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1– Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci…….. ……..29

Şekil 2.2 – Stratejik kontrollerde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım ……..……..…29

Şekil 4.1– Planlama Departmanı Bilgi Akış Şeması…….……....75

Şekil 5.1– İnsan Kaynakları Uygulamaları Entegrasyonu… ……..78

Şekil 5.2– Aile Anayasasında Olması Gerekenler… ……..80

Şekil 5.3– Aile Anayasasının Oluşturulmasında İzlenecek Adımlar…...……..94

Şekil 5.4– Şirketteki Stratejik Yönetim ve Departman İlişkileri…… ...96

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1– Stratejik Yönetimin Süreci ……... ……..25

Tablo 5.1. Yönetim Kurulu Üyeleri Kültür Değerlendirme Sonuçları……..…81

Tablo 5.2. Orta Kademe Yönetici Çalışanları Kültür Değerlendirme Sonuçları..…82

Tablo 5.3. İdari Alt Kadro Çalışanları Kültür Değerlendirme Sonuçları……..……83

Tablo 5.4. Teknik Kadro Çalışanları Kültür Değerlendirme Sonuçları……83

Tablo 5.5. Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Kültür Değerlendirme Sonuçları….84

Tablo 5.6.– Proje Yönetim Sistemi Uygulama Değerlendirmesi…… ...85

ÖZET

Kurumsallaşma; sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetişim sistemlerinin uygulanmasıdır. İyi yönetişim; bir şirketin istenen başarıya ulaşması için uyguladığı yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bütünüdür. Yönetim platformlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gereken altyapıları içerir.

Kurumsallaşma sürecine, şirketin durum tespit çalışmaları ile başlanmakta, şirketin SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)*analizi yapılmakta ve daha sonra durum tespit çalışması bulguları değerlendirilmektedir. Şirket liderlik yetkinliklerinin belirlenmesiyle iş tanımları, yetkinlikler, organizasyon şeması oluşturulmakta, kişilik analizleri yapılarak "performans yönetim sistemi"ne geçilmektedir. Aile şirketi anayasası çalışmaları da yapılması gereken uygulamalar arasındadır. Bundan sonra sırasıyla aile şirketlerinin "şirket yönetim kültürü" belirlenerek "planlama departmanı" kurulur, "inşaat proje yönetim sistemi" hayata geçirilerek firma genelinde yönetsel kültür değişiminin benimsenmesi için çeşitli çalışmalar yapılır.

Bu tez çalışması kapsamında, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın hangi unsurları içerdiği belirtilerek, inşaat aile şirketlerinin, kurumsallaşma için geçirdikleri süreçte yapması gereken uygulamalar hakkında bir yol haritası çizmek amaçlanmıştır. Bunun için, bir inşaat aile firmasında yazarın da içinde bulunduğu kurumsallaşma süreci dahilinde yapılan uygulamalar detayları ile ele alınmış, karşılaşılan zorluklar ve çözüm önerileri modellenerek yol haritasında eksik olan yerlerine yerleştirilmiştir.

SUMMARY

Institutionalization, is the practice of effective managerial systems for continous success.Effective management is the sum of coordination, management and control systems as a whole.It includes managerial platforms, decision-making mechanisms, affective work processes and the necessary infrastructure for all of them.

Institutionalization process starts with the determination of the general condition and overview, SWOT analysis is implemented and then the findings of this analysis is examined. By the determination of the leadership capabilities of the organization, job definitions, authority and organizational scheme is determined and after personality analysis “performance management system” is getting started. Family owned enterprise constitution analysis is also one of the applications of this process. After all of those applications company managerial culture of the family owned enterprise should be determined and meanwhile “planning department” should be established. Thereafter construction project management system is being implemented and some applications and efforts should be held in order to adopt the managerial cultural change and advances in the organization.

This thesis study highlights the components of institutionalization within family owned enterprises. By the way , in the construction sector what kind of applications those non-instituonal companies should implement during the process of instutionalization is aimed to make it well-examined and help implementation of these processes. Therefore, in a family owned enterprise serving the construction sector which the author of the thesis is also included in as an employee and institutionalism process is being implemented in, is analized in details. Furthermore, all the challenges faced during the process and the solutions against them are modelled.

1. GİRİŞ

Aile şirketleri, dünyada ve Türkiye'de sosyal ve ekonomik yönden önemli bir yere sahiptir. Dünyada ki aile kontrollü şirketleri sayısının, tüm dünyada ki işletmelerin yüzde sekseni civarında olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bölümü çok küçük ölçekli işletmeler olup, büyük bir kısmı birinci nesilden ikinci nesile geçememektedir. Dünyadaki en büyük ve en başarılı şirketlerin büyük bir çoğunluğuna bakıldığında aile şirketidir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı, ABD'de yüzde 97,1, Almanya'da yüzde 99,8, Japonya'da yüzde 99,4 ve Türkiye'de yüzde 98,8. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı şirketlerin yüzde 90'ı, İspanya'da yüzde 80'i, İtalya'da yüzde 95'i, İsviçre'de yüzde 85'i ve Türkiye'de yüzde 95'i aile şirketidir.

Aile şirketleri; sürekliliklerini sağlamak, kurumlarını gelecek nesilleri aktarabilmek ve daha büyük pazarlara açılabilmek için firmalarını kurumsal bir yapı kazandırmalılarıdır.

Çalışmada ikinci bölümde, aile şirketlerinin tanım ve ülke ekonomisi üzerindeki öneminden yola çıkılarak, temel karakteristik özellikleri, aile şirketlerinin gelişim süreci, yönetim açısından aile şirketleri incelenmiştir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın neden önemli olduğu, işletme açısından kurumsallaşmanın tanımı yapılmış, şirket kurumsallaşmasında stratejik yönetimin tanımı, kapsamı ve özellikleri incelenmiş, aile şirketlerinde stratejik planlamanın neden önemli olduğuna, stratejik yönetim sürecine ve aile şirketlerinde stratejik plan oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar değerlendirilmiştir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması bu bölümde ele alınmış, aile anayasası, yönetim kurulu, aile meclisi, devir planlaması ve yönetici adayları seçim yöntemleri sıralanmış, acil durum planı, çatışma yönetimi hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde kurumsallaşma çalışmalarıyla ilgili önerilen yol haritaları toplanmıştır. Bu yol haritaları konsolide edilerek aile şirketlerinde kurumsallaşma yol haritası çizilmiştir.

Dördüncü bölümde, inşaat işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler incelenmiş, inşaat yatırımları, inşaat ürünlerinin özellikleri ve inşaat işletmelerine has özellikler başlıkları altında toplanmıştır. Bununla birlikte proje yönetim sistematiği ve sistem kurulmasında izlenen yol haritası çizilmiştir.

Beşinci bölümde, üçüncü bölümde aile işletmelerinde izlenen kurumsallaşma yol haritası ve bir önceki bölümde anlatılan inşaat işletmelerinin özelliklerine uygun olarak inşaat firmaları için birleştirilerek inşaat aile şirketlerinde kurumsallaşma yol haritası çizilmiştir.

Bu çalışmada bir inşaat aile firmasında ortaya konan yol haritası yazarında içinde bulunduğu süreç dahilinde detayları ile ele alınmış ve karşılaşılan zorluklar ile darboğazlarına çözüm önerileri getirilmiştir.

2. AİLE ŞİRKETLERİ

2.1.Aile Şirketi Kavramı Nedir?

İnsanlar belli bir olgunluğa ulaştığında hayatlarında yaşam amaçları, aile kurmak ve iş sahibi olmaktır. İki amaç da birbirini bütünler. İş olmazsa aile hayatı olabilir ama sağlam temellere oturmayacaktır. Aynı şekilde aile olmazsa ne için çalışılacaktır. Longenecker ve Moore'ın tanımı, "Aile şirketi iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş halidir."tanımı aile şirketleri kavramını özetlemektedir.

Aile şirketleri, ailenin geçimini sağlamak ve/ veya mirasın dağılmasını önlemek amacı ile kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu bir aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam ettiği şirkettir.[3]

2.2. Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomisindeki Önemi

Aile şirketlerinin ülke ekonomisi açısından önemi şunlardır: [7]

- Sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkânına sahip olmaları.
- Ülke ekonomilerinde lokomotif vazifesi görmeleri ve ekonomik etkinlikte en temel rolü üstlenmeleri

Aile şirketleri, Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Erdoğan'a göre, ülke ekonomisi eğer bir üçlü sacayağı ise, bunun birinci ayağını henüz kurumsallaşamamış aile şirketleri, ikinci ayağını kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlayan aile şirketleri, üçüncü ayağını da diğer şirketler oluşturmaktadır. [4]

Aile şirketleri çeşitli sorunlar yaşar. Aile şirketlerinin gösterdiği özelliklerin niceliği ve niteliği gereği, yaşanılan sorunların önüne geçilmesine yönelik kurallı bir yapının olmayışı nedeniyle çözülememesi; bir yandan aile bireyleri arasında çatışmaya, bunun sonucu olarak da, şirketin el değiştirmesine, parçalanmasına, yok olmasına yol açarken; öte yandan ülkenin ekonomik yapısını ve devamlılığını da olumsuz şekilde etkilemektedir. [5]

2.3. Aile Şirketlerinin Temel Karakteristik Özellikleri

Aile şirketlerinin temel karakteristik özellikleri aşağıdaki gibidir: [6]

- Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetiminde bulunur. Eşler, kardeşler ve anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer.
- İşletme politikası aile çıkarlarını yansıtır. Aile varlığının korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, ailenin normlarından etkilenir.
- Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. Şirket sahibinin ailede yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır.
- Ailenin ismi ile şirketin ismi ve prestiji bağlantılıdır, şirketin iş hayatında yükselen konumu, ailenin de toplumdaki statüsünün yükselmesini sağlar. Böylece, soyadı aile bireylerinin prestijini belirlemede önemli rol oynar.
- Aile bireylerinin şirketteki konumu, ailedeki konumu ile paralel gelişir. Şirketteki statüsü yükselen ve etkinliği artan kişi, aile içinde de daha etkin konuma gelir.
- Şirket sahipleri, gelecekte miras olarak bırakacakları işletmelerinin, çocukları tarafından tanınıp sahiplenilmesini ve devam ettirilmesini ister.
- Ailenin normları ve inançları şirket için de geçerlidir. İşletmenin örgütsel yapısı, ailenin değerlerinden büyük ölçüde etkilenir.
- Aile şirketlerinde doğal bir koruma olduğu için, çalışanlara yıllık izinler konusunda esneklik gösterilir.
- Aile bireyleri tarafından kurulan bu şirketler, kapalı yapılar oldukları için, finansal darboğaza düştüklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve şirkete ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler.
- Bu tür şirketlerde güvenilir olmak her şeyin önünde geldiği için idari personel aileden seçilir. Bu nedenle çalışanlar yerleştirilirken aile bireylerine öncelik verilir.

- Şirket yönetim ve kontrolünde genellikle tek bir aile egemendir, çünkü işletme sermayesinin büyük bölümünü elinde tutan aile, kilit noktalarda ve önemli pozisyonlarda kendi kontrolünün işletmeye hakim olmasını ister. [6]

2.3.1.Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Böyle bir ortam içinde aile şirketleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanırlar.

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilirler. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisi ile oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır.

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. [3]

Diğer taraftan aile şirketlerinin yönetsel açıdan taşıyabilecekleri zafiyetlerin başında, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir.

Aile şirketleri, işin başında iş sahiplerinin durması, hızlı karar aldıkları, normalin üzerinde çalıştıkları, aile bireylerinin özveri ile çalışmaları, kontrolün kendilerinde olması, zamanı iyi kullanmaları vb. nedenlerle ilk yıllarda bu modelle hızlı gelişme göstermektedirler. Aile büyüğü ya da liderinin sözünün dinlendiği şirketlerde tek elden yönetim söz konusu olduğunda bu başarı yukarıdaki unsurlarla birleşince daha da gelişme sağlanmaktadır. Hatta ilk kuruluş ve büyüme dönemlerinde aile canla başla çalıştığından büyüme daha da hızlı olmaktadır.

2.3.2 Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin dezavantajlarından biri, ikinci neslin aile şirketi yönetimine uyum sağlayamamasıdır. Bu noktada, babalar genellikle çocuklara yetki vermekte cimri

davrandığı, dediğim dedik tarzı bir yönetimi bırakamadığı gerekçesiyle suçlanırlar. Ayrıca, yaşlı insanlara has tutuculuk yüzünden şirketin yeni koşullara ayak uyduramadığı, atılım yapamadığı gibi iddialar dile getirilir. Babalar da yeni gelenlerden kendileri gibi fedakârane çalışmadıkları, tasarrufa riayet etmedikleri ve ham hayal peşinde koştukları için şikâyet ederler. Bunlar işletmeden işletmeye ve insandan insana değişen oranlarda gerçeklik taşıyabilir.

Ancak, işin gelişmesi, ürünün ve şirketin tanınarak dışa açılması, ithalat-ihracat potansiyelinin gelişmesi, müşteri ilişkileri ve rekabetin etkileri ortaya çıktıkça; yönetim ile ilgili bazı problemler de birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu problemlere, aile bireylerinin zaman, bilgi, tecrübe ve teknolojik eksiklikler nedeniyle çözüm bulamamaları ya da bu problemleri fark edememeleri veyahut fark edilse bile zamanında çözüm üretilememesi sonucunda aile şirketi yapısı işletme ve işin büyümesine olumsuz olarak yansımaktadır. [3]

2.4.Aile Şirketlerinin Gelişim Süreci (Kurumsallaşma İhtiyacı)

2.4.1. Girişimcinin Sahip olduğu Aile Şirketleri

Aile şirketleri gelişim sürecinin ilk evresini girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli ölçüde etkilediği adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketlerini temsil eder. Bu evrede şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak şirketin girişimciye bağımlı olduğu yani, girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü gözlenir.[3]

Aile şirketlerinin kurucularının, şirket kurmasını etkileyen faktörler üç ana kaleme toplanabilir. Birincisi ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. Sermayenin olması, yakın tanıdıkların veya arkadaşların firma sahibi olması ve iyi paralar kazanması gibi durumlar sayılabilir.

İkincisi ise kendi işinin patronu olmak, bağımsız hareket edebilmek ve başkalarını kendi kurallarına göre yönetmek isteği ya da çalıştığı işten hem maddi hem manevi tatmin almama isteğinde kaynaklanır.

Sonuncusu ise aile mal varlığını korumak ve kendinden sonra gelen neslin geleceğini güvence altına almaktır.

Birinci nesil aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorunlar şunlardır:

- Girişimcinin kişiliği, değer yargıları ve tutumları örgüt yapısına da yansır.

Bu yüzden girişimcilerin pek çoğu işletmede takım çalışmasına özendirmekten ziyade, çalışanlarla birebir ilişki kurarak, iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister. Her an girişimci ile birebir ilişki kurulabildiği bu işletmelerde, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok, meydana geldikten sonra geçici (palyatif) tedbirlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur.

- Girişimci, ailesine yeterince zaman ayıramaz ve iş hayatını özel yaşantısına taşır.
- Çocuklar babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen, girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı çok azdır ve şirketini başarılı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır.
- Bu evrede tanıtım harcamaları yüksek; risk fazla, nakit akışı zayıftır. Buna karşılık likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir.
- Sorunlu bir karı-koca ilişkisi, eşler arasındaki güç mücadelesi, eşin aktif olarak karar alma sürecine katılmak istemesi, operasyonel faaliyetleri bilfiil yönlendirme girişiminde bulunması; yönetim sorumluluğunun bir kısmını üstlenmeye çalışmasının yanı sıra, eşlerin boşanması gibi durumlar şirketin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilme potansiyeline sahip sorunlardır. [3]

Çoğunlukla tek patronlu şirket özelliği gösteren bu evredeki şirketlerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlıdır. Pek çoğu her yerde ve her şeyde olmak isteyen patronun kişinin hastalanması, depresyon geçirmesi, yorgun düşmesi gibi sebepler, işte çok ciddi sorunları da beraberinde getirir. Ayrıca, işin geliştirilmesi konusunda diğer insanların desteğini almama eğilimi de, bu tür şirketlerde risklerin artmasına sebep olur.

- Yine bu evrede bir sonraki nesil için, mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin uygun bir plan önceden yapılmamaktadır. [7]

2.4.2. Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketleri

Birinci nesil aile şirketleri gelişim sürecinin ikinci evresini, " Büyüyen, Gelişen ve Mülkiyeti Kardeşler Arasında Paylaşılan Kardeş Ortaklıkları" oluşturur.

Şirket kuruluş aşamasındaki sorunlarını çözümleyerek büyüme dönemine girmesi nedeniyle diğer aile bireyleri de şirkete katılma isteği gösterirler. Yönetimde bulunan kardeşlerin, çocuklarının yaz tatillerinde veya hafta sonlarında işletmeye gelerek işi ve işletmeyi tanımalarını isterler. Bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür. Şirket aile birliğinin merkezi haline gelme sürecine girer.

İşletme büyüdükçe ve olumlu imaja sahip karlı bir kurum haline geldikçe, şirkette çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ayrıca kardeşlerin her birinin, çocuklarının geleceğini garanti altına alma düşüncesiyle hisselerini korumak ve çoğaltmak istemelerinin yanı sıra, sorumlu oldukları bölümlerin, şirketin yönetimine esas olmasını istemeleri de problem teşkil edebilir. [3]

- Genç kuşak aile fertleri arasındaki ilişkinin şekli, aile ihtiyaçlarının karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak, işletme gelişimi-aile etkileşiminin sonuçları problem çıkarabilir.
- Yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, dünyayı algılayış biçimleri farklı olan çocukların, eşlerin ve aile fertlerinin istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim, tatil, evlilik, ev, araba alımı gibi harcamalarla ilgili tercihler, kardeşler ve onların ailelerinde de farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise aile üyeleri arasında muhtemel çatışmalara zemin hazırlayabilir.
- Büyüme evresindeki şirketlerde nakde duyulan ihtiyaç da hayli fazladır Bu nedenle, elde edilen karın yatırıma dönüştürülmesi (normalde herhangi bir işletmede)doğal bir uygulamadır. Ancak bu tür işletmelerde, ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme ve ev sahibi olma vb.) sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle, elde edilen karın işletmeye transferinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılabilir. Kısacası bu aşamada aile ve işletme, elde edilen karı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister.

Dolayısıyla kardeşler, işbirliği ve samimiyetle işletme menfaatine odaklanmak yerine, kendi çekirdek ailelerinin (eşlerinin ve çocuklarının) çıkarlarını ön plana alabilirler. Bu durum ise kardeşler arasında gizliden gizliye bir rekabet ortamı oluşabilir; bu duruma eşlerin ve çocukların baskıları da eklenince mantığın yerine duygusallık ön plana çıkabilir, bu da şirket içi çatışmaya yol açar.

- Şirket yönetiminde, kişilerin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması, yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi durumunda, sorunlarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Örneğin, küçük paya sahip ortağın ne kadar başarılı olursa olsun yükselme şansının sınırlı olduğunu bilmesi, moral ve motivasyonu ile performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

- Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin (hısımlar) firmada söz sahibi olmak istemeleri, gelir sağlamayı arzu etmeleri ve kendilerini aile ile şirketin bir parçası olarak görmeleri de, bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

- Genişleme sürecinin planlanması aşamasında da, çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle genişleme evresine herhangi bir ön hazırlık ve planlama yapılmadan hızlı bir şekilde gelinmesi durumunda, yeni yapının gereklerini yerine getirebilecek yönetim için aile fertleri (kardeşler) yeterince hazırlanamayarak, yetersiz kalabilir. Şayet şirkette aktif çalışan aile üyeleri yeterli uzmanlığa sahip değil ve kısa bir süre içerisinde de bu ehliyeti kazanabilme imkanları söz konusu değilse uzman profesyonellerin kuruma dahil edilme ihtiyacı kaçınılmaz hale gelir. Bu durumun fikir aşamasından uygulama aşamasına geçirilmesinde ise bir takım zorluklarla karşılaşma ihtimali oldukça yüksektir. Profesyonellerden yararlanmanın şirketin ihtiyacı olduğu hissedilir ve tüm yöneticilerce kabul edilirse, sorunlar bir derece azalır. Aksi takdirde profesyonellere karşı negatif bir tutum sergilenir. [3]

Bu tutumun oluşturulmasında ise aile bireylerinin önemlerinin azalacağının, kardeşlerin başarısız ve yetersiz olarak nitelendirileceğinin ve şirket gizliliğinin ortadan kalkacağının düşünülmesi büyük ölçüde etkili olmaktadır.

- Hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması (kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı konusu) tesis edilememesi ve kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğerine karşı hizipleşmesi eğilimini kontrol edebilmenin güçlüğü de, bu aşamadaki şirketlerin karşılaşabileceği meselelerdendir. Kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının büyük ölçüde hissedildiği ve profesyonel yönetime geçişte önemli ilk adımların atıldığı ya da atılması gerektiği bir dönemdir. Bu

bakımdan da şirketin geleceğini belirleyecek ve sürekliliğini sağlayacak en önemli aşamadır.

Büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının önemli ölçüde hissedildiği evredir. Eğer bu evrede pazar koşullarına ve işletme koşullarına uygun sistemler kurulur ve aile yetersiz kaldığında, iş ile işletme istek ve ihtiyaçlarını karşılayan profesyoneller kuruma dahil edilirse işletme bir sonraki evre olan kompleks aile şirketi evresine sağlıklı bir şekilde geçebilir. [3]

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

Gelişim sürecinin üçüncü evresinde kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı ve kompleks aile şirketi olarak nitelendirildiği ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır. Kompleks aile şirketi iş ve aile ilişkisinin, çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyüme ile beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler akla gelir.

Şirketlerin büyük çoğunluğunda grup veya holding şeklinde yapılanmaların yaygın olduğu evredir. Bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı daha belirgin olarak ortaya çıkar; bu durum ise hissedarlar arası ailelerini de kapsayacak şekilde çatışmalara kaynak teşkil edebilir.

Aile ve şirketin büyümesi çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi işletme –aile dengesinin nasıl sağlanacağı konusunda sorunlar teşkil etmeye başlar. Şirket aile üyeleri arasında popüler hale gelir. Aile şirketinin bu aşamada karşılaştığı sorunlar:

- Kompleks aile şirketlerinde birden fazla nesli bir arada bulundurduğunda farklı yaşta, farklı deneyim ve tecrübeye sahip aile üyelerin bir arada iş yapma durumundadır. Aile üyelerinin sayıca fazla olması aile ve işletme arasındaki dengenin nasıl sağlanacağı sorusunu da birlikte getirir. İşletmenin büyümesi ile aile büyüklüğü arasında doğrusal bir orantı vardır. İşletme büyüdükçe aile üyelerine düşen kişi başı gelir, şirkette üstleneceği mevki ve kariyer olanakları daha da artmaktadır. Durum tam tersi olduğunda ise aile üyeleri hem maddi hem de kariyer olanakları olmaz. Şirketin aile ve işletme arasındaki dengeyi iyi sağlaması gerekir.
- Farklı yaş grubuna sahip aile üyelerinin şirket içinde istihdamı, mülkiyet sorununa yol açabilir. Aile bireylerinin farklı coğrafi alanlarda ikamet

etmeleri, farklı ilgiye, bilgiye ve gelire deneyime sahip olmaları ve farklı akrabalık ve ilişki düzeylerinin mevcudiyeti, farklı aile kollarının şirket yönetiminde ve muhalefetinde yer almaları çatışmalar için ortam yaratır.

- Yönetim dışında kalan aile bireyleri yönetimi eleştirirlerken geçmişte ailelerin yaşadıkları olaylardan, kendilerine işletme faaliyetleri hakkında yeterli bilgi verilmemesinden ve yönetimde aktif olarak görev yapmamalarından etkilenirler.
- Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerine rakip olarak algılamaları, şirketteki hisseleri ile ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri aile içi çatışmaları körükler. Ayrıca şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşması ile varislik için çok sayıda aday olması da çatışmaların yaşanmasını körükler.
- Aynı aileye mensup çalışanların işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları ve her iki grubun da kendi çıkarlarını şirket çıkarlarından önemli görmeleri, pek çok soruna ve özellikle de yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına, uygulamaların engellenmesine ve çalışanların moral ve motivasyonlarını düşmesine neden olabilir. Aile ve işletme eğer ortak lidere sahip olamıyorsa her iki organizasyonda da birbiriyle iletişim kurabilen liderlere yer verilmeli, böylelikle işletmenin lideri işletmenin geleceğine yön verirken ailenin lideri de aileye işletme dışında bir amaç vererek bu amaca ulaşmasına yardımcı olur.
- Yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan aile üyelerinin şirket yönetiminde söz sahibi olmak istemeleri işletmenin büyüme hızının ve sağlanacak gelirin azalmasına, yanlış yönetimden dolayı maliyetlerin artmasına ve işletme de çalışan profesyonel kişilerin araka plana atılmasına neden olabilir.
- Aile dışından katılan profesyoneller veya ortakların şirkete katılımı durumunda holdinge bağlı her bir işletmenin başına kimlerin geçmesi ve aile dışından olan ortakların şirketle ilgili kararlarda aktif rol almak istemeleri, yetki ve pozisyonlarını kullanma yetkisi de yaşanan sorunlardır.[3]

2.4.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyesinde barındırdığı, bir başka ifade ile iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.

Dolayısı ile faaliyetlerin icrasında güvenilirlikten ziyade işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tabi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için;

- İşleri yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler,
- İşleri etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler
- Yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve
- Çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise,

- Personel seçme ve belirleme
- Terfi
- Performans değerlendirme
- Ve ücret belirlemede gibi

Sistemler için kullanılarak; iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Bu evrede misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapma ile ilgili çalışmalarda bulunur. Üretilecek mal veya hizmetin ve malın satışa sunulacağı pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını sağlar.

Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenir.

Bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşamaktadır. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşabileceği sorunlar;

- Kurumsallaşma öğelerini yüksek derecede bünyelerinde barındıran bu evredeki aile şirketlerinin en önemli sorunlarından biri katılıktır. Katılık ile aile bireylerinin isteksizliğini ve hırslarını yaşamaları olasılığı büyüktür. Yenilikler ve değişim karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara kör körüne bağlılık, bu evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelir.
- Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilir.
- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda işletme değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusu olabilir.
- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlilik ve kan bağından ziyade bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da özellikle aile üyeleriyle sorun ortaya çıkabilir. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dâhil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına vesile olabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir.

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizması kurulması önemlidir.

Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile şirketlerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür. [3]

2.5. Aile Şirketlerinde Yönetim

Ward "Bir aile şirketini ayakta tutmak, belki de yerküredeki en zor yönetim işidir" diyerek aile şirketlerinin yönetiminin ne kadar zor olduğunu dile getirmiştir. Aile şirketleri, aile ve işletmenin bir arada yönetildiği karmaşık bir sistemdir. Bu iki sistemi de birbirine karıştırmadan yönetmek ise zor bir iştir. Bu yüzden iki sistemi de harmanlamak gerekir. Aile fiilen iki merkeze bağlıdır: Birincisi, hedeflere bağlı bir "şirket yönetimi " ikincisi, bu hedeflere yoğunlaşmış bir "aile yönetimi " . Başarı için şirket aileye değil, aile şirkete tabi olmalıdır. Yani belirleyici olan aile değil, şirket olmalıdır. [8]

Aile şirketlerinin gelişim evresine bakıldığında, şirketin üçüncü kuşağa geçişinin tohumlarının, girişimcilerin şirketi kurduğu ilk yıllarda atıldığı görülür. Bu dönemde girişimcilerin önünde iki seçenek vardır: Aile odaklı Yönetim veya İşletme odaklı Yönetim [3]

Aile odaklı yönetimin hakim olduğu işletmelerde:

- Ailenin ihtiyaçları önceliklidir.
- Ailede sorun teşkil edecek şirket kararlarından kaçınılır
- Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur
- Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür.
- Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da mali müşavir eşliğinde, gayrı resmi olarak toplanılır.

Şirket odaklı yönetimi esas alan işletmelerde ise

- Şirket normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
- Şirkette çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.

- Aileden olmayan yöneticilerin şirkette çok önemli bir gücü ve etkisi vardır; bu kişilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmi toplantılar yapan "Yönetim kurulu " mevcuttur.
- Süreklilik planı yapılır; varis planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur

Aile şirketlerindeki yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Çünkü aile şirketi olsun veya olmasın herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, şirketleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerin bir yansımasını oluşturur.

Aile şirketlerinde liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkiler. Genel olarak aile işletmelerinde üç tür yönetim tarzından söz edilebilir: [3]

2.5.1.Merkeziyetçi Yönetim

Yönetimin tamamen tek bir kişide toplandığı yönetim biçimidir. Şirket sahibi çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır; anılacak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen söz hakkı tanımaz.

Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Kimi zaman kırtasiye alımından, önemli yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan patronun "one man show" tipi, başka ifadeyle, hükmedici bir yönetim sergilediği görülür.

2.5.2.Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetimde "aile değerleri" kadar , "iş değerleri" de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden; işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır.

Aile üyelerinin yetersiz kaldıkları görevleri profesyonellerin icra etmeleri şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

2.5.3. Profesyonel Yönetim

Bu tarz yönetim işletme sahipleri ve diğer aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür.

Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütününü ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Bir başka ifadeyle, profesyonel yönetim tarzının hakim olduğu kurumlarda, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, bir başka ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur. [3]

Şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının alınması, rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurt içi ve yurt dışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenir. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler.

Profesyonel yönetimde özetle aile üyeleri "liderliği" profesyoneller ise "yöneticiliği" üstlenirler. [3]

2.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

2.6.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Neden Önemlidir?

"Birinci nesil kurar, İkinci nesil miras alır ve durumu idare eder, üçüncü nesil ise bitirir, bir diğer ifadeyle cenazeyi kaldırır, yani satıp savarak parasını yemeğe başlar." [9]

Bu noktada aile şirketlerinin varlıklarını uzun yıllar boyunca sürdürmeleri için ne yapmaları gerektiği, sürekliliklerinin önündeki engellerin neler olduğu, soruları önem kazanmaktadır.

Varlıklarını nesiller boyu sürdürebilen firmaların temel özelliklerine bakıldığında ise, aile değerlerini göz ardı etmeden ve hatta aile kültürünün gelişmesine destek vermek suretiyle, şirket odaklı bir (stratejik) yönetim tarzını benimsedikleri ve şirketin

geleceğinde aile içi kimlerin rol alacağı planına büyük önem verdikleri görülmektedir. [10]

Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi - aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlar. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir. Ama kalıcılık için yeterli değildir.[11]

Araştırmalara göre Türkiye'de şirketlerin yüzde 90'ı aile şirketidir. KOBİ'lerde bu rakam yüzde 94'e çıkmaktadır. Dünya genelinde de benzer bir tablo bulunmaktadır. Dünyanın en gelişmiş ekonomilerinden biri olan ABD'de aile şirketlerinin oranı Türkiye'deki gibi yüzde 90, hatta İtalya'da bu rakam yüzde 99'lara kadar çıkmaktadır. Ömrü 100 yılı aşan aile şirketlerinin sayısı çok azdır. En uzun ömürlü şirketler listesinin başında 578 yılında kurulan Japon Kongo Gumi yer almaktadır. İkinci sıradaki yine Japon şirketi olan Hoshi 718 yılında kurulmuştur.

Bu örneklere rağmen dünya genelinde aile şirketlerinin ömürlerinin çok uzun olmadığı görülmektedir. ABD'de yeni kurulan şirketlerin yüzde 40'ı ilk beş yıl içinde faaliyetlerini durdurmaktadır. Beş yılı aşan şirketlerin ise sadece yüzde 66'sı ikinci jenerasyona devretmektedir. ABD'de şirketlerin sadece yüzde 3,4'ü, İngiltere'de yüzde 3,3'ü Türkiye'de ise sadece yüzde 2'si üçüncü jenerasyona devredebilmektedir. Türkiye'de aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır.

Çeşitli akademisyenler ve iş adamlarına göre Türkiye'deki yaygın kültürün aile şirketlerini etkilediği görülmektedir. Büyüğe mutlak saygı, Osmanlıdan gelen tebaa geleneği, mesleksizlik, hemşeri kayırmacılığı, paylaşıma, prosedürlere ve raporlara kapalı olmanın yanı sıra, ben her şeyi bilirim ve küçük olsun benim olsun önermeleri gibi kültürel özelliklerin kurumsallaşmanın yerleşmesi ve yaygınlaşmasına engel olabilmektedir. [7]

Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, çoğu aile şirketinin uzun ömürlü olduğunu diğer nesillere kolaylıkla geçebildiği görülmekte Türkiye de ise sınırlı sayıda kalmakta, büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesile geçtiğinde veya geçme

aşamasında bölünmekte veya el değiştirmekte ya da yok olmaktadır. Genellikle sınırlı sayıda diğer nesillere geçebilen şirketlerin genel özelliği kültüre uygun bir pazarda yer aldığıdır. Helvacılık (Çöğenler Helva), Boza (Hacı Bozanoğulları) gibi şirketler sayılabilmektedir. [12]

Sonuç olarak, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesilleri aktarabilmeleri ve daha büyük pazarlara açılabilmeleri için doğru zamanda kurumsallaşma çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel yönetime dayalı örgüt yapılarını oluşturmaları gerekir. Kurumsallaşma da doğru zaman önemlidir. Çünkü kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışan şirketlerin başarılı olamadıkları, bu çalışmayı ancak, büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirebilenlerin ise büyüme sürekliliklerini devam ettirebildikleri görülmektedir. Kurumsallaşma kavramını iki yönden incelemek gerekir:

- İşletme açısından
- Aile ilişkileri ve ailenin kurumsallaşması

2.6.2. İşletme Açısından Kurumsallaşma Nedir?

Kurumsallaşma, "çevresel değişmeyle birlikte organizasyona ait değişmenin ve bu değişme doğrultusunda standizasyonun sağlanması"şekilnde tanımlanabilir. Bu tanımlamada üç önemli husus dikkat çekmektedir. [7]

- Çevresel değişimle birlikte değişirler
- Bu değişimi öğrenirler
- Ve bu değişime uygun standartları geliştirirler.

Bir başka açıdan kurumsallaşma

- Şirketin diğerlerinden ayrı bir kimlik ve yapıya sahip olması
- Sosyal ihtiyaç ve baskıların sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma olması şeklinde tanımlanabilir. [7]

Diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma " bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler,

bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün" olarak tanımlanabilir. [3]

Aile şirketlerinin kurumsal bir şirket haline gelebilmesi için işletme açısından olması gerekenler bu tanımlamalara göre şöyle özetlenebilir:

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması
- Stratejik planlama yapılması
- Bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesi
- İç yönetmeliklerin hazırlanması
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetim oluşturulması
- Astlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını
- Sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmak
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması
- Aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanması
- Aile şirketlerine özgü aile planlarının(miras, varis, ve emeklilik) yapılması
- Aile içi etkileşimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasıdır. [13]

İş ve aile ilişkilerinin birbirine geçtiği aile şirketlerinde kurumsallaşma için hem "aile ilişkileri " hem de "şirket" in içinde bulunduğu şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Her iki tarafta denge oluşturulup, sistemli bir yapıya oturtulduğunda hem aile ilişkileri güçlenecek, hem de şirketin başarı ve yaşama şansı daha yüksek olacaktır.

2.6.2.1. Şirketin Kurumsallaşması

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile şirketi, geleceğe yönelik karşılaşabileceği olayları öngörebilen ve buna göre izleyeceği stratejiyi planlayarak, en uygun yapıyı oluşturabilen işletmedir.

Kurumsallaşmanın temel göstergelerinden biri de; bir şirketin başta müşteriler ve pazar olmak üzere ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlar tarafından daha fazla benimsenmesidir.

Daha kısa bir tanımlama yapmak gerekirse; şirketin kendi kamuoyuna mal olmasıdır. Bu malolma ancak itibara yatırım vasıtasıyla gerçekleştirilebilir. Bunun için de değerler, inançlar kısacası kurumsal kültür oluşturulmalı, bu kültürün bir parçası olarak tüm çalışanlara profesyonel düşünce ve davranış normları benimsetilmeli ve şirket özgün bir kişiliğe kavuşturulmalıdır. Kurum'u şirket'ten, organizasyon'dan, işletme'den ayıran şey, değerlerle bezenerek özgün bir kişiliğe kavuşmasıdır. [14]

Yüksek düzeyde kurumsallaşmış bir aile şirketi:

- Müşteriye, pazara yönelik ve kendi kamuoyunda/sektöründe itibarı olan bir kuruluştur.
- Değişime uyum sağlayan esnek bir organizmadır.
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurur.
- Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan bir örgüttür.
- Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayan kuruluştur.
- Çalışanlarına, işin gereğini yapmak ve kişisel olarak ürettikleri işlerde ve etrafları ile ilişkilerindeki kalite demek olan " profesyonellik düşüncesini" benimsetmiştir.
- Kendine has kurumsal kültürü oluşmuştur.
- Kamuoyu, müşterilerce güvenilir bir firmadır.
- İnsana yönelik bir organizasyondur. İnsan faktörü kesitsel değil, kitleseldir; yani kurum, müşterilerine, çalışanlarına, etrafındakilere odaklanan bir politika benimsemiştir.

- Çevresel olaylarla etkileşim halindedir.
- Yasalara, iş ahlakı ve normlarına saygılıdır.

KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri için kurumsallaşma yolunda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerine dikkate alınarak uzun vadeli stratejiler geliştirilmelidir.
- Aile bireylerinin yönetim ve strateji ile ilgili tüm bilgilere ulaşması ve eğitim almalarına imkân sağlanmalıdır.
- Aile bireylerinin şirket bünyesinde çalışabilmelerine ilişkin kriterler tanımlanmalıdır.
- Şirket büyüdükçe konusunda uzman profesyonel yöneticilere yer verilmelidir.
- Aile bireyleri arasındaki kuvvetli bağ iyi değerlendirilmelidir.
- Diğer aile üyeleri ve çalışanların karar sürecine mutlaka katılması sağlanmalıdır.
- Aile üyelerinin şirket içindeki yetkileri tanımlanmalıdır.
- Şirket içi iletişim geliştirilmelidir.
- İşletmeye kurumsal bir kimlik kazandırılmalıdır.
- Şirket payları hakkında ortaklarla bir anlaşma yapılmalıdır.
- Yönetim konusunda uzmanların görüşüne başvurulmalıdır.
- Şirket sahipleri sosyal yaşamlarına da zaman ayırmalı, şirketlerine vizyon kazandıracak farklı uğraş alanlarına yönelmelidir. [15]

2.6.2.1.1. Stratejik Yönetim ve Özellikleri

Barry stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” [16]

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için

örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. [17]

"Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir." [18]

Bu tanım içersinde vizyon, misyon, strateji ve aksiyon olmak üzere başlıca dört unsur yer almaktadır.

Vizyon; geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir.
Misyon; gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir.
Strateji; geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.
Aksiyon; belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür: Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifade ile stratejik yönetim, yoğun rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. [19]

Stratejik yönetimin temel özellikleri şunlardır:

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının arttırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda misyon ve vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşır. Vizyon ve misyonun belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için

stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan tanır. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar, tehditler ve tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çaba harcanır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.
- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme v.b. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.
- Stratejik yönetim "stratejik düşünme" ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.
- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır. [20]

2.6. 2.1.2. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim ve Planlama Neden Önemlidir?

"Geçmişimizi incelemekten asla vazgeçmemeliyiz. Geçmişimizdeki yanlışlar, disiplinsiz strateji ve taktikleri bir kenara bırakarak geleceğe hazırlanırken, savaş

meydanlarında kalan Hunların kemiklerini hatırdan çıkarmamalıyız. İyi belirlenmiş bir hedef ile Hun birliğini kurarak, yeni ilke ve politikalar belirlemeliyiz. Tüm düşmanlara ve engellere karşı mükemmel olabilmek için bir kez daha ve sonsuza dek plan yapmalıyız." [21]

Stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, şirketin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturmaktadır. Çoğu aile şirketlerinde aile şirketi sahibi girişimcilerin, firmaların kuruluşu sırasında sadece sezgisel ve içgüdüleriyle hareket ederek, başarıya ulaşabileceklerine inanırlar.

Karar alma konusunda önemli olan ise, yaratıcı ve sezgisel unsurlarla, rasyonel unsurların birleştirilmesidir. Bu ise stratejik girişimcilikle mümkündür. [3]

Stratejik girişimciliğe göre stratejik yönetim süreci, girişimcinin şirket vizyon ve misyonunu belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticilerle birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta; iç ve dış çevre analizi ile sürmekte ve bu çalışmalar sonucunda belirlenen stratejilerin şirket amaçları ile uygunluğunun kontrolü, ihtiyaç halinde gerekli revizyonların yapılarak, uygulanmasıyla tamamlanmaktadır. [7]

2.6.2.1.3Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimde sürecinde başlıca üç ana aşama söz konusudur:

- *Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması*

Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik stratejik yönetim araçlarından en çok kullanılan SWOT analizi yapılır.

Kurum içi ve kurum dışı değerlendirme sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir. Değerlendirmenin yapılması SWOT analizi ile gerçekleştirilir. Zira kurumsal değerlendirme S (Strengths = Güçlü yönler), W (Weaknessess = Zayıf yönler), O (Opportunities = Fırsatlar), T (Threats = Sorunlar, olası sıkıntılar) aşamalarını içermektedir. Değerlendirme süresince elde edilen veriler stratejik meselelerin tanımlanmasına olanak verir.

▪ Plan ve Programlar ▪ GZFT (SWOT) Analizi ▪ Piyasa Analizi ▪ Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ
▪ Kuruluşun varoluş gerekçesi ▪ Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
▪ Arzu edilen gelecek	VİZYON	
▪ Orta vadede ulaşılacak amaçlar ▪ Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
▪ Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri ▪ Detaylı iş planları ▪ Maliyetlendirme	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
▪ Raporlama ▪ Karşılaştırma	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
▪ Geri besleme ▪ Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi ▪ Performans göstergeleri ▪ Performans Yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	

Tablo 2.1– Stratejik Yönetim Süreci (Doğu Akdeniz Üniversitesi)

Kurum İçi

Kurum içi değerlendirme mevcut durumun saptanması ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sorun ve fırsatlara karşı yanıt verebilme gücünün ortaya konmasını ifade eder. Ayrıca kurumun mevcut paradigması ve değerlerinin bir ifadesidir. SWOT 'un kurum içi değerlendirme kısmı çeşitli aşamalardan oluşur:

Kurum neredeydi? :

- Geçmişte iç ve dış paydaşların ihtiyaçları karşılandı mı?

- Ürün ve hizmetler yüksek kalitede mi idi?
- İçsel olarak kurumda değişen nedir? Yeniden yapılanma oldu mu? Durağan bir süreç mi yaşandı? Neden?
- Neler başarıldı? Başarılmayan neler var?

Kurum şimdi nerede?

- Mevcut program ve faaliyetlerin tanımlanması
- Mevcut program ve faaliyetler arasında kurum içinde çatışmalar var mı?
- Mevcut program ve faaliyetlerden başarı mı elde edildi? Yoksa başarısızlık mı?
- Mevcut performans ölçütlerine ulaşıldı mı? Öyle ise umulan performans elde edildi mi? Neden elde edildi ya da edilemedi?
- Mevcut programlar hakkında kamuoyu ve paydaşlar neler düşünüyor?
- Kurum diğer kurumlarla karşılaştırıldığında hizmetlerin maliyeti ve kalitesi açısından ne gibi bir sonuçlar çıkar?
- Planlama, bütçeleme, kalite ve diğer yönetim çabaları bütünsel kılındı mı?

Güçlü ve Zayıf Yönler

- Kurumun kapasitesi nedir?
- Ne tür avantajları mevcuttur?
- Ne tür dezavantajları mevcuttur?
- Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin tatmininde sınırlamalar var mı?
- Paydaş ihtiyaç ve beklentileri nasıl değişiyor? Pozitif yönde bir değişme için ne gibi fırsatlar var?

Kurum dışı değerlendirme

- SWOT' un fırsatlar ve sorunlar aşamasını oluşturan bugün ve gelecek açısından değerlendirmeyi ele alan aşamasıdır.
- Mevcut dışsal ortamın koşulları nelerdir?
- Devletin mali durumu nasıl?

- Kurumu ilgilendiren ne gibi dışsal parametreler mevcuttur? Nasıl?
- Kritik olan parametreler nelerdir?
- Mevcut sorunlar (yerel, ulusal, bölgesel, küresel) nelerdir ve önem dereceleri nedir?
- Kamuoyunun dikkatini çeken sorun ve politika önerileri nelerdir? Kurum nasıl etkilenmektedir?
- Dışsal ortam nasıl değişebilir?
- Hükümetin yıllık ve beş yıllık harcama ve gelir tutarı nedir?
- Dışsal ortamın temel parametrelerini belirleyen güçler nelerdir?
- Ne gibi önemli sorunlar bekleniyor ve kurum üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Bu tarz dışsal etkilerin kurumsal davranışlar üzerindeki rolü neler olabilir ve hangileri en önemlidir?
- Geleceğe yönelik en uygun senaryolar neler olabilir? [22]

İkinci aşamada ise, organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. [16]

Misyon, çalışanların işletmenin niçin var olduğunu ve onların şirket içindeki rolünün işletme amaçlarına ne şekilde katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olur.[23]Bu anlamda misyon ifadesi ile kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra kurumun varlık sebebi belirtilir. Sonuç olarak Misyon kuruma özgü ve özel olmalı, çalışanlar için sağlam bir hedef koymalıdır. Bu hedef herkesin tek tek ne yapacağını değil, ortaklaşa ne yapılacağını belirtmelidir. Bu açıdan misyon, ortak bir değer ve yön veren olmak zorundadır. [7]

Amaçlar kurumun vizyon misyon ve ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.

- Kurumun vizyon ve misyonuna yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır.
- Öncelikli hedefleri ve kurum içi ve dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmeli ve stratejik sorulara yanıt verebilmelidir.

- Amaçlar değişmez gibi dursa da ortaya konuldukları koşullar değiştiğinde, stratejik sorunlar doğduğunda değiştirilebilir.
- En azından üç yıllık bir süreyi kapsarlar. Eğer kurumsal bir amaç üç yıldan önce başarıldıysa o bir hedef olabilir.
- Hizmetlerin mevcut haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyar.
- Kurum için açık bir yön belirler. Ancak spesifik strateji ya da aşamaları ifade etmez; bunu hedefler ve eylem planları yapar.

Amaçlara yönelik süreç şu aşamalardan geçer:

1. Süreç ortaya konur.
2. Kurum içi ve kurum dışı veriler değerlendirilir.
3. Paydaşlardan gelen geribildirimler bir araya getirilir.
4. Hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir.
5. Amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır.
6. Kurum dışı stratejik plan dokümanlarında yer alan amaçlar seçilir.

Aile şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus, aile inanç ve değerlerinin işletme menfaatlerinin önüne çıkartılmaması gerekliliğidir.[24]

Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

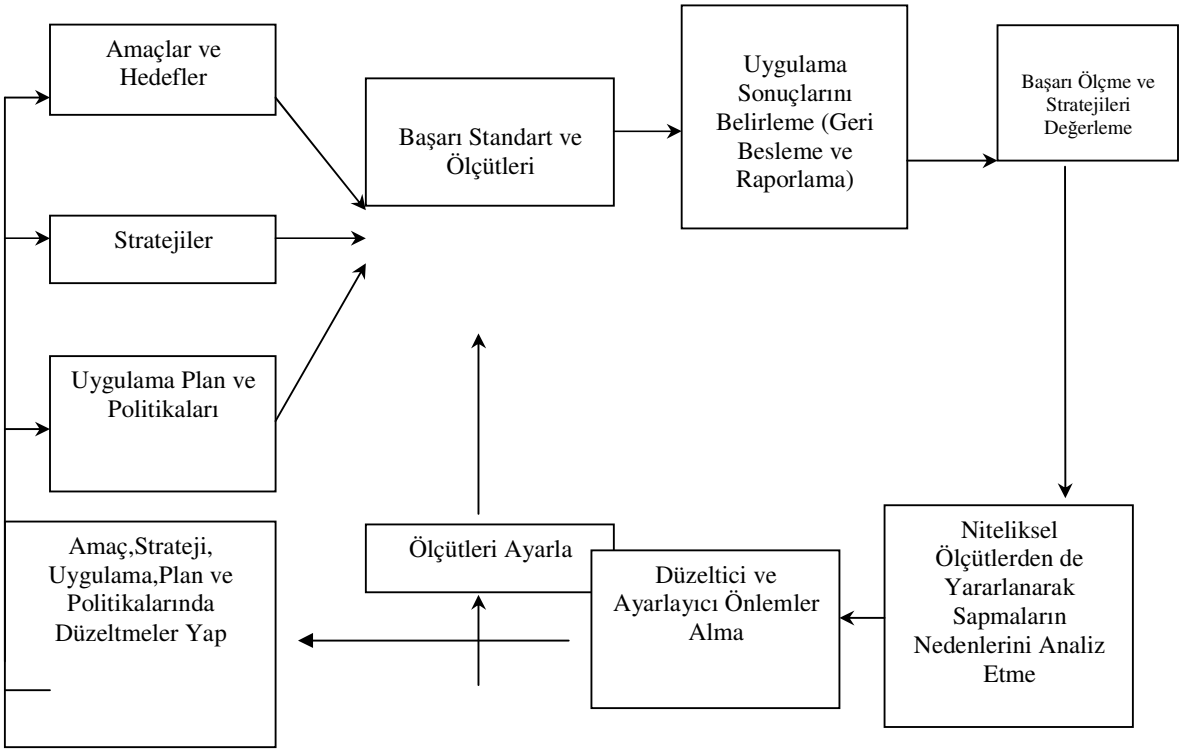
1. Stratejilerin Uygulanması

İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

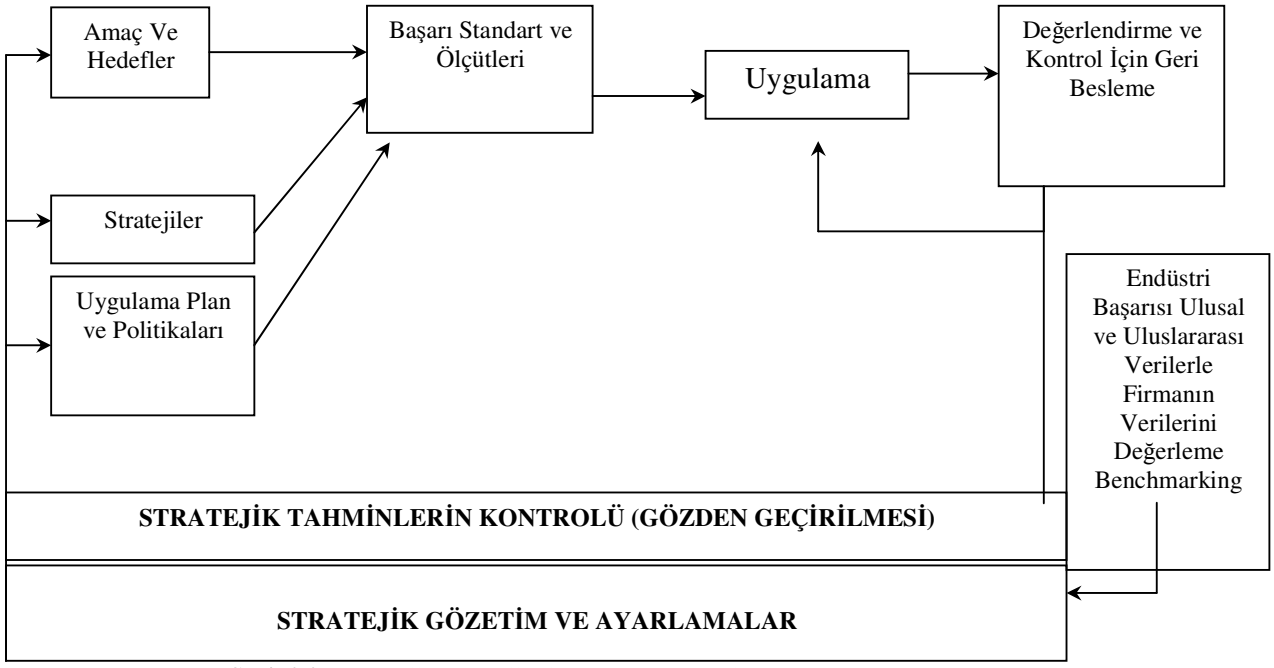
2. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi

Stratejik yönetim sürecinin son evresi seçilen stratejinin değerlendirilmesi bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasıdır. İşletmenin tepe yöneticileri stratejinin değerlendirilmesi evresinde stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararların işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğine

bakarlar. Stratejik kontrolde iki yol vardır. Bunlardan biri geleneksel stratejik kontrol diğeri ise çağdaş stratejik kontrol yaklaşımıdır. Bu yaklaşımları şekillerle açıklayabiliriz. [25]



Şekil 2.1– Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci (Eren, 2000)



Şekil 2.2 .– Stratejik kontrollerde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım (Eren, 2000)

Gerek iç, gerekse dış çevre analizinin yapılmasında ve stratejik planların çevre şartları dikkate alınarak geçirilmesinde girişimcinin, ailenin değer ve inançlarından ve diğer aile üyelerinden etkileneceği açıktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde stratejik yönetimin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi ve etkin bir sonuç alınabilmesi için, girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin, tespit edilen stratejileri destekleyecek şekle dönüştürülmesi gerekmektedir.

Aile şirketlerinde gerçekleştirilecek planlama süreçleri işletmenin aşağıda sıralanan ihtiyaçlara cevap vermesi gerekir : [26]

- İşletme ile ilgili hedef ve amaçların geliştirilmesine yardım etmeli
- Farklı firmalar için önemli stratejik noktaların teşhis edilmesini kolaylaştırmalı,
- Kaynak tahsisine rehberlik etmeli
- Gelecekteki performans hakkında bilgi verebilmeli
- Genç yöneticilerin eğitilmesine, daha kıdemli ve orta düzey yöneticilerin ise değerlendirilmesine yardımcı olmalıdır.
- Tepe yöneticilerin uzun dönemde yükseltilmesinde yönlendirme vazifesi görmelidir.

Aile şirketleri stratejik planı şekillendiren aşağıdaki sorulara cevap bulabildiklerinde gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı, bugünden belirleyebilme imkânına sahip olabilecektir.

- Girişimcinin işte benimsediği ve çocuklarının da çalışan yetişkinler olduklarında benimsemelerini istediği temel değerler nelerdir?
- Yarın farklı bir alanda yeni bir girişime başlanacak olsa, sektör ne olursa olsun, hangi temel değerlerin yeni örgütte de geçerli ve yerleşik kılınması gerekmektedir?
- Rekabette dezavantaj haline gelse bile, hangi değerler korunmalıdır?
- X hizmetleri niçin verilmeli, X ürünleri niçin üretilmelidir?
- Şirketin çalışanlarca nasıl görünmesi gerekmekte ve aile tarafından nasıl görünmesi istenmektedir? [27]

- Şirketin varlığının temel gayesi ne olmalıdır?
- Temel müşterilerin veya kilit piyasa bölümleri hangileridir ya da olması gerekmektedir?
- Bugün ve gelecekteki temel ürün ve hizmetler nelerdir veya hangileri olmalıdır?
- Başlıca ekonomik sorumluluklar nelerdir yada neler olmalıdır?
- Firmanın temel inançları, değerleri ve ideallerinin nelerdir, neler olmalıdır? [3]

Aile şirketleri stratejik yönetim ve buna bağlı stratejik planlama ile karşılaştıkları fırsatları amaçlar dahilinde ele alarak; mevcut şartları kendilerine fırsat sağlayacak şekilde yönlendirebilecekler veya muhtemel tehlike ve tehditleri önceden tahmin ederek, bünyelerini dış çevre şartlarının olumsuz etkilerinden koruyabilecektir. [3]

Ayrıca çevre şartlarını ve bu şartlardaki değişim ve gelişmeler karşısında organizasyonun avantajlı ve dezavantajlı yönlerini tespit ederek, elde ettikleri verileri firmanın vizyonu ve hedefleri doğrultusunda örgütsel sistemleri kurmak veya mevcut sistemlerini revize etmek için kullanabileceklerdir.[28]

2.6.2.1.4. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Sürecinde Atılması Gereken Adımlar

Aile şirketlerinde stratejik planlama uygulanırken misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler belirlenirken dikkate alınması gereken hususlar şunlardır:

- Diğer aile şirketlerinin başarı ve başarısızlık nedenleri,
- İş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler,
- Aile bireylerinin işteki yeterlilikleri,
- Profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri,
- Mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Ayrıca, mevcut durumu analiz edebilmek ve çalışanlarca bilinen ve paylaşılan bir vizyon ifadesine sahip olabilmek için;
- Kurumun, para kazanmaktan daha önce gelen amacının ne olduğu?

- 20 yıl sonra, bir ekonomi gazetesinde kurumdan nasıl bahsedilmesinin istendiği?
- 100 yıl sonra hangi değerlerin aynı şekilde önemini korumasının arzulandığı soruları da cevaplanmaktadır. [3]

Stratejik yönetim sürecinin diğer aşamasında, stratejilerin belirlenmesi ve şirketin iç ve dış çevresinin analize tabi tutulması neticesinde elde edilen bulgular, stratejilerin ve politikaların formüle edilmesi sırasında üzerinde durulacak temel kriterlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu uygulamaların yapılması sırasında ise şu soruların cevapları üzerinde durulması önerilmektedir: [3]

- Ticari şirketin aileye ait olmak zorunda olup, olmadığı?
- Ailenin şirketin sahipliğini elinde tutmak isteyip, istemediği?
- Şirketin başındaki kişinin vefatı halinde şirketin durumunun ne olacağı?
- Bu durumdan mali yapının nasıl etkileneceği?
- Bu durumda firmayı kimin yöneteceği?
- Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular .zerinde uzlaşma sağlanıp sağlanamayacağı ?
- Potansiyel problemlerin neler olduğu?
- İlk yıl nakit akışının ne olacağı?
- Şirketin nerede faaliyet gösterip, göstermeyeceği?
- Faaliyet alanının maliyetler üzerindeki etkisinin ne olduğu?
- Ürün veya hizmet maliyetinin ne olduğu?
- Büyüme hızı oranının ne olacağı?
- Tedarikçilerin kimler olacağı?
- Üretim maliyetinin ne olacağı?

Kurumsal işletmelerden farklı olarak, aile şirketlerinde strateji belirlemede aile kültürü önemli ölçüde etkilidir. Örneğin riski sevmeyen ve riskten hoşlanmayan kişilerden oluşan aileler tarafından yönetilen şirketlerde de, riskten kaçma üzerinde durulur.

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması mevcut durumun tespiti sırasında elde edilen bulgular doğrultusunda misyon, vizyon ve amaç ifadelerinin revize edilmesidir.

Bu aşamada söz konusu kavram ve tanımlar son şeklini alır ve şirket politikalarına, stratejilerine yön verecek biçimde tüm çalışanlarının bildikleri ve paylaştıkları bir ifadeye bürünürler. [29] Sonrasında ise kuruma, işe ve fonksiyonlara ilişkin stratejiler ve politikalar belirlenir. Ayrıca bu aşamada aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayan planlar (aile, miras, emeklilik, varis ve acil durum) yapılır. Uygulamaya konulan stratejiler, politikalar orta ve kısa vadeli planlara dönüştürülerek, sürecin önemli bir kısmı tamamlanır. [3]

Şirket sürekliliğinin sağlanabilmesi için, planlama sürecinin her bir aşamasında ve sürecin bitiminde değerlendirmeler yapılır; elde edilen bulguların şirkete geribildirim olarak dönmesi için gerekli mekanizma oluşturulur. Bu geribildirimlerle şirket, iç ve dış çevre şartlarındaki değişimleri de dikkate alarak, stratejilerini, politikalarını ve sistemlerini sürekli olarak revize eder. Dolayısıyla, kurum sürekli kendisini sorgular, tüketici istek ve taleplerine göre yeni stratejiler belirler, işletme kültürünü ön plana çıkarır ve girişimciye bağımlı yapıdan uzaklaşarak, şirketin geleceği üzerinde odaklanır. [3]Ayrıca;

- Girişimci hayatta iken şirketi gelecekte kimin yöneteceği,
- Bu kişinin gelecek için nasıl hazırlanması gerektiği,
- Girişimcinin vefatından sonra istihdam edilecek aile üyelerine ilişkin temel kriterlerin neler olacağı, aile işletmelerinin devamlılığı açısından hayati öneme haiz meseleler de bu süreçte belirleneceği için, girişimcinin ani vefatı veya iş göremez hale gelmesi gibi durumlara karşı önceden önlem alınması da söz konusu olabilecektir.

2.6.2.1.5. Aile Şirketlerinde Stratejik Plan Oluşturulurken Yapısından Kaynaklı Dikkate Alınması Gereken Hususlar Nelerdir?

Aile şirketlerinde stratejik planlama yapılırken, bu tür işletmelere özgü bazı faktörlerin planlama üzerinde etkili olduğu, dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. [3]

1. Aile kültürü (geçmişi, inançları, değerleri, istekleri ve ihtiyaçları)

Aile kültürü, şirket kültürünü önemli ölçüde etkilemekte ve hatta zaman zaman şirket kültüründen çok daha fazla önem kazanmaktadır. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, istekleri ve inançlarının stratejik plan üzerindeki etkisinin yanı sıra, ailenin ve her bir aile üyesinin şirketten beklentileri de farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başta şirket vizyonu ve amaçları olmak üzere, şirket politikalarının ve stratejilerinin, söz konusu inançlar, değerler ve ihtiyaçlar göz önünde tutularak belirlenmesi gerekir. Örneğin, ailede tasarruf etme, doğruluk ve dürüstlük önemli değerler arasında ise, işletmede de doğruluk ve dürüstlük temel değerler içerisinde ele alınabilecek ve şirket vizyonu bu değerler çerçevesinde şekillenecektir.

2. Girişimcinin (kurucunun) inançları, değerleri, istekleri ve ihtiyaçları: Girişimcinin inançları, değerleri, düşünceleri ve amaçları; şirketin misyonu, vizyonu, kuralları, kısacası işletme kültürü ve doğal olarak stratejik plan üzerindeki en belirleyici unsurdur. Bu nedenle girişimcinin vizyonu, şirket amaçlarının ve stratejilerinin yanı sıra, uzun dönemli stratejik planlama, temel politikalar, vazgeçilmesi mümkün olmayan değerler ve aile şirketlerine özgü miras, aile, varis ve emeklilik ile acil durum vb. planlar üzerinde de etkilidir. Dolayısıyla, kurum geleceğinin büyük ölçüde girişimcinin düşünceleri, kişilik özellikleri ve değerleriyle şekilleneceği söylenebilir.

3. Duygu-mantık ilişkisi:

Aile şirketlerinde aile bağlarından kaynaklanan duygusallıkla, iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklı davranışların zaman zaman birbirleriyle çeliştiği daha önce de vurgulanmıştır. Bu çelişkiye,

- Aile üyelerinin lehine kararlar alınması,
- Aile üyelerinin harcamalarına sınırlama konulmaması,
- İşe alma-yerleştirmeyle, terfilerde kan bağının ve güvenirliliğin, bilgi ve yetenekten önemli olması gibi uygulamalar,
- Amaçlar ve stratejik planlamanın, duygusallık boyutunun etkisinde kalınarak düzenlenmesi gibi uygulamalar örnek verilebilir.

Dolayısıyla bu durumlar, uygulamada duygusallık boyutunun ön plana çıkabileceğinin açık bir göstergesidir. Ayrıca girişimcinin şirketi kurmasından önce

ya da kuruluş yıllarında yaptığı işi iyi bilmesi ya da bu işi severek yapması nedeniyle,

- Şirkette de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye, yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi;
- İlk kurduğu şirkete, şirket zararda olsa bile aşırı bağlılık hissetmesi ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kar transferi yapması,

Hatta firmanın zarar ettiği ve kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen asiler olarak nitelendirilmesi vb. gibi durumlar, duygu mantık çelişkisi konusunda verilebilecek tipik örneklerdir.

Dolayısıyla bütün bu faktörlerin stratejik planlamayı etkileyebilmesi söz konusu olabileceğinden, uygulama esnasında göz önünde tutulmalı ve minimize edilmesine yönelik tedbirler alınmalıdır. [3]

4. Şirketin ortaklık şekli ve oranları:

Stratejik planlamanın yapılması esnasında, üzerinde durulması gereken bir diğer konu, ortaklık yapısıdır. Özellikle büyük hissedarın kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını ön planda tutması, küçük ortağın sadece yatırımcı ortak olarak düşünülmesi ve şirket yönetiminde etkili bir pozisyonda görülmemesi, ortaklar arasındaki kişilik ve düşünce farklılıkları gibi sorunlar, amaçlar ve stratejik planlamayı ciddi şekilde etkileyebilir. Bu çerçevede;

- Potansiyel müşterilerin ve tedarikçilerin kim olacağı?
- Satılacak ürünlerin veya sunulacak hizmetlerin hangileri olacağı?
- Teknik yardımın alınıp alınamayacağı?
- İşletmeye gelecekte kimin yöneteceği?
- Potansiyel problemlerin neler olacağı veya nelerden kaynaklanabileceği?
- Potansiyel problemlerin neler olacağı veya nelerden kaynaklanabileceği?
- Gelecekteki ürünler ve hizmetler için gerekli olan lisanlardan ve izinlerin neler olduğu?

- Ne gibi prosedürlerin izlenmesi gerektiği? gibi konular üzerinde doğabilecek anlaşmazlıkların, şirket politikalarını, stratejilerini, dolayısıyla sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen hususlar olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir.

5. İşletmedeki kilit kişiler ve aralarındaki ilişkiler:

Aile şirketlerindeki kilit kişiler ve ilişkiler stratejik kararların alınmasından, uygulanmasına kadar şirketin her bir faaliyetinde kendisini hissettirir. Örneğin;

- Üretilmesi planlanan ürünler,
- Girilmesi düşünülen pazarlar,
- Hedef müşteri kitlesi ve potansiyel tedarikçilerle ilgili kararların alınması esnasında, işten ziyade ilişkilere önem verilebilir ya da kişiler ilişkilerini kullanarak kendi istekleri doğrultusunda kararlar alınmasını sağlayabilir.

Ayrıca;

- Kan bağıyla aileye dahil olanlar ile evlilik yoluyla aileye dahil olanlar;
- Girişimcinin çocukları ile girişimcinin kardeşinin çocukları, ya da
- Birinci nesil ile ikinci nesil kendi aralarındaki yoğun ilişkileri kullanmak suretiyle şirketin geleceğini yönlendirebilir.

Dolayısıyla şirket amaçlarının belirlenmesinden, stratejik planların yapılıp uygulamaya konulmasına kadar her bir kararda kritik ilişkiler dikkate alınıp, bu ilişkilerin stratejik planı olumsuz etkilenmemesi için gerekli önlemlerin alınmasına çalışılmalıdır.

6.Girişimci ve diğer aile üyelerinin stratejik planlamaya bakışları:

Aile üyeleri ile girişimcinin stratejik planlamaya bakışları, aile kültürünün ve girişimcinin etkisi altında kalabilir. Örneğin, proaktif kişilik özelliklerine sahip bir girişimci, uzun vadeli düşünür; sistematiktir, değişimleri ve gelişmeleri takip eder ve fırsatları kendi ortaya çıkarır; tehditlere karşı önlemini alır. Dolayısıyla, proaktif kişilik özelliklerine sahip girişimcilerin yönetimindeki şirketler, iç ve dış çevredeki değişmeleri yakından izleyerek zaman zaman bu değişimlere adapte olmayı, zaman zaman da değişimleri etkilemeyi kolaylıkla başarabilirler. Bu noktadan hareketle,

proaktif girişimcilerin stratejik planlamayı destekleyecekleri ve uygulamaya geçirecekleri söylenebilir.

Ayrıca, sistemli, planlı ve programlı yaşama alışkanlığı bulunan ve aileye katılan her bir üyeye, günübirlik yaşama alışkanlığından ziyade, planlı yaşama alışkanlığı kazandıran ailelerin de, proaktif yöneticiler gibi, stratejik planın yapılmasını ve uygulanmasını destekleyecekleri ifade edilebilir. Bununla birlikte, farklı kişilik özelliklerine ve bakış açılarına sahip şirket sahibi veya hissedarların, stratejik planlamaya ilişkin karar ve uygulamaları olumsuz etkileyebileceği de düşünülmelidir. [3]

7. Şirkette ve ailede üstlenilen roller:

Genel olarak aile şirketlerinde, aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.) girişimci (sermayedar) ve çalışan (profesyonel yönetici, iş gören, danışman vb.) olarak üç temel rol biçimi olduğu, bu rollerin ve beklentilerinin ise iç içe geçtiği belirtilmişti. Bu çerçevede, aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası, isteklerini karşılayabilmelerine imkân sağlayan bir finansman aracı olarak görürken; profesyonel yöneticiler, gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünmekte; girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedirler. [30] Bu nedenle aile işletmelerinde stratejik planlama üzerindeki muhtemel olumsuz etkinin ortadan kaldırılabilmesi için, sağlıklı bir roller sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinin, sağlıklı çalışan bir roller sistemine sahip olabilmesi için, söz konusu roller arasında sürekli bir iletişimin kurulması, aileden olmayan çalışanların dikkate alınması, aileden olsun ya da olmasın tüm çalışanların eğitiminin önemsenmesi, bunun için de aileye ve işletmeye uygun bir vizyon oluşturulması gereklidir. [31] Dolayısıyla roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekliliği ise, ancak kurumsallaşmayla mümkündür. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ise 4 kritik eylemden söz edilebilir. Bunlar;

- Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi,
- İşletme sahipliğinin yönetilmesi,
- Gelecekteki yönetimin tanımlanması ve

- Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi [32]

8.Aileden olan ve aileden olmayan yöneticiler arasındaki ilişkiler:

Aile üyesi olan yöneticiler, işletmeye çoğunlukla aile birliğinin ve bütünlüğünün sağlanması ve aile gelirinin devamlı olması açılarından bakarlarken ve kuruma gönülden bağlanırlarken; aileden olmayan yöneticiler işletmeyi, sadece emeklerinin karşılıklarını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araç olarak görürler. Dolayısıyla profesyonel yöneticiler, firmaya karşı duygusal bir bağlılık içinde olmadıkları ve işlerini profesyonelce yürütme gayretinde bulundukları için, stratejik planlamayı aile üyelerinden daha fazla önemseme eğilimine sahip olabilirler. Ayrıca, kuruma dışarıdan gelen yöneticilerin daha objektif değerlendirme yapabilme ve aile şirketlerindeki uygulamaları diğer kurumlarla mukayese etme imkânına sahip olabilmeleri, stratejik planlama üzerinde etkili olabilecek bir diğer önem faktör olarak düşünülebilir.

10. Ailenin toplumdaki imajı:

Şirketin olumlu imaja sahip bir ailenin elinde olması, işlerin yürütülmesi sırasında da değerlendirilebilen etkili bir unsurdur. Çünkü tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar vb. ailenin sahip olduğu olumlu imaj münasebetiyle, kuruma inanıp, güvenirler. Dolayısıyla, kurum stratejik planlama yaparken, hedef kitleyi daha kolay etkileyebilir, mevcut ve gelecekteki ürünlerin tespitinde, fiyatlandırılmasında ve satışında risk daha az olacağı için, yenilikçi stratejileri de kolaylıkla uygulama imkânına sahip olabilir. Ayrıca bu olumlu imaj, şirketlerin bankalardan ve diğer finans kuruluşlarından uzun vadeli ve düşük maliyetli fon temin edebilmelerini sağlayabileceği gibi, şirketin finansal sıkıntı yaşaması durumunda da, yine bu kuruluşların toleranslı davranmalarına zemin hazırlar. [7]

2.6.3. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerini kuran birinci kuşak aile fertleri nitelikli eğitim alsalar dahi, yönetimi ikinci kuşağa devretme konusunda pek de istekli davranmadıkları; profesyonellere de, güvensizlik başta olmak üzere, çeşitli nedenlerle yetki devrinde bulunmadıkları, bu nedenle de, ne kadar büyük olurlarsa olsunlar şirketlerin kişiye bağımlı olmaktan kurtulamadıkları bir gerçektir. [33] Bu durum ise şirketlerin gelecek kuşağa sağlıklı olarak aktarılamamasıyla sonuçlanmaktadır.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında en önemli faktör, "etkin iletişim"dir. İletişimin güçlenebilmesi ise aile üyelerinin birbirlerini anlamalarıyla mümkündür. Dolayısıyla, sağlıklı bir kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için, bu iletişimi sağlayacak mekanizmaların oluşturulması gereklidir. [7] Bu mekanizmalardan biri de aile anayasasının oluşturulmasıdır.

Aile anayasası, aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili bütün aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanarak belirlenen temel ilkeleri ihtiva eden yazılı bir metindir.

Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespit edilmesi; aile amaçlarının tespit edilmesi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır. [34]

Aile şirketi anayasaları genelde; aşağıda yer alan konular hakkındaki kararları ele almakla birlikte, her şirket özel durumuna göre bu konuları genişletmelidir. Aile anayasasının hazırlanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Şirketin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibariyle belirlenmesi,
- Büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi,
- İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,
- İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi,
- Ailenin ev, araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi,

- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi vb. [3]
- Ailenin adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- İşletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların tespit edilmesi,
- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek, bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi,
- Aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt şartlar belirlenmesi,
- Hissedarların menfaatleri ve kar dağıtımı konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi,
- Devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi vb. [35]

Mitsui Şirketinin Aile Anayasası ilkeleri

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır.
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciyi uygulayın, ikinciden sakının.
- Evlenirken, borçlanır veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin.
- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın.
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın.
- Bütün şubelerin mali raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyenizi iyi örgütleyin ve dağınıklılığa meydan vermeyin.
- Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vadeden gençlerle değiştirin.

- Başarının şartı, odaklanmadır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın.
- Çocuklarınızı çıraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin.
- Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin. [7]

2.6.3.1.Aile Meclisi

Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak vb. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir.

Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı; meclis toplantılarına belli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.

İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin, baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir.

Her aile şirketi, meclisin işleyiş kurallarını, şirket ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.

Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkân verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir. [37]

2.6.3.2. Devir Planlaması (Varis ve Emeklilik Planı)

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde “tabu” olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme,

kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir. [38]

Pek çok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garanti altına almak için yapılır. Devretme planının yaratacağı gerilime aile hazır olmalıdır. Devretme planı en mutlu ailelerin bile kaçınacağı konularda açık iletişimi gerektirir. Yaşlanma, ölüm ve miras konuları pek çok aile için tabu olarak algılanır. Bu süreçte en önemli görev şirketin kurucusuna düşer. Kurucu gelecek nesile olan inancını göstermelidir ve devretme planı sürecine katılımlarını sağlamalıdır. Devretme planının tüm ayrıntıları aile üyeleri, ortaklar ve yöneticilerle paylaşılmalıdır.

Yöneticinin ayrılışı, duygusal olarak acı verici olabileceğinden, ailenin devretme planı yapmaktan kaçındığını yapılan araştırmalar ortaya koymuştur [39]

Devir planı yapmayan aile şirketleri, liderin hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde Pazar değerinin altında satılarak son bulurlar. Devretme planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zaman patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlardır.

Aile şirketlerinde, girişimcilerin, liderlik pozisyonunda kalma sürelerinin diğer birçok tipteki genel müdürlere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Devretme planlamasının eksik oluşuyla ilgili yedi sebep ileri sürülmektedir.

- Yönetim ekibinin büyüklüğü: Şirket ne kadar küçükse muhtemel bir aday yönetici olasılığı o kadar düşecektir.
- Büyüme: Şirkette hiç büyüme gerçekleşmezse, genellikle devretme planlaması gerçekleşmez.
- Mülkiyet: Küçük şirketler aile şirketi olmasa da aile şirketine benzerler. Devretme, aile şirketlerinde fazla yaygın değildir.
- Kısa vadeli düşünme: Birçok küçük şirket kısa vadeli projelerle ilgilenir. Devretme planlaması kendi kendine ortadan kalkar.

- Dış danışmanlık: Küçük şirketler şirket dışı kaynakları daha az kullanma eğilimindedir. Bu da devretme planlaması ihtimalini düşürmektedir.
- Emeklilik: Birçok küçük şirket patronu emekli olmayı düşünmediğinden, devretme planlamasına ihtiyaç duymamaktadır.
- Erteleme: Geleneksel olarak küçük şirketler, devretmeyi gelecekteki bir konu olarak düşünürler.

Devretme planında önemli bir basamak da, gelecek kuşak yöneticinin, başka bir deyişle vârisin seçimi ve yetiştirilmesidir. Şirketin bir önceki aşamada oluşturulan vizyonuna uygun kişiyi seçmek zor bir evredir. Seçme evresinde, gelecek nesil yöneticide olması gereken yönetsel, teknik ve iletişim becerileri saptanır ve konuma uygun aday yöneticiler belirlenir. [44]

2.6.3.3. Yönetici Adayları Seçimi

Yönetici adaylarının mevcut performans ve potansiyelinin ölçülmesi yönetici yetiştirmede önemli bir asamadır. Adaylar değerlendirilirken gelecekte işletme yönetiminde gerekli olacak nitelikler dikkate alınmalıdır. Yönetici adaylarını değerlendirirken; performans değerleme, değerleme merkezleri, psikolojik testler ve farklı düzeylerden geri besleme kullanılır. Özetle yönetici adayları, mevcut performansları, var olan potansiyelleri ve gelişim deneyimlerine bakılarak değerlendirilmektedir. [40]

Aile işletmelerinde varisler ya da profesyoneller değerlendirilirken aday değerlemesinde yukarıda belirtilen tekniklerin sistematik olarak kullanılması daha sağlıklı bir seçim imkânı verecektir.

Yönetici adaylarının seçiminde adayların değerleri, ilgileri, yetenek ve becerileri dikkate alınmalıdır. Burada değerler, ilgiler, beceri ve yetenekler örneklerle daha açık hale getirilmeye çalışılmaktadır. Değerler, kişi için hayatta/iş hayatında nelerin önemli olduğunu gösterir. Başlıca değerler söyle sıralanabilir: [41]

Bağımsızlık(Otonomi),

- Parasal ödüller,
- Başarma duygusu,
- Başkalarına yardımcı olma,

- Yaratıcılık,
- Eşitlik, adalet,
- Bağlılık,
- Iş garantisi
- Uygun çalışma şartları,
- Iş arkadaşlığı,
- Görev çeşitliliği.
- Çok para kazanmak,
- Garanti bir iş
- Başkalarını yönlendirmek, etkilemek
- Yeni buluşlar yapmak
- Kendi başına çalışmak vb.

İlgiler, kişinin yapmaktan hoşlandığı şeyleri göstermektedir.

İlgi örnekleri ise şunlardır:

- Açık alanda çalışmak
- Mekanik işler (tamir, aksesuar)
- Sayı ve hesap işleri
- Yeni şeyler tasarlamak
- Sözel çalışmak vb.

Kişinin yapabileceği şeyler ise yetenekler/becerilerdir. Bunlara örnek olarak şunlar verilebilir:

- Sayısal Beceri
- Sözel Beceri
- Mekanik beceri
- Analitik Beceri
- İş takibi ve sonuçlandırma

- İletişim vb.

Yönetici adayı seçim sürecinde hassas davranılması gereken en önemli konuların başında, belirlenen yönetici adaylarının ne zaman ve nasıl ilan edileceği gelmektedir. Genel olarak adayların kimler olduğunun ilan edilmesi, adayın daha istekli çalışması ve performansının artırmasıyla sonuçlanmaktadır. Ancak bu durum her zaman ve herkeste aynı sonucu doğurmamaktadır. Adayın kim olduğunun duyurulması ile birlikte, bazı adayların "ayrıcalıklı kişilermiş" havasına girdikleri de görülmektedir. Buna karşılık adayların kimler olduğu açıkça ilan edilmediği zaman, listeye aday dahil etmek veya çıkarmak kolay olmaktadır. Ancak liste açıkça ilan edilmese de uygulamada, adayların kimler olduğunu saklamanın zor olduğu bilinmektedir. Çünkü belli insanlara sunulan imkânlar, yönetici adaylarının kimler olduğunu tahmin etmeyi kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürü ve adayın kişiliği, yönetici adaylarına seçilmiş olduklarını duyurup duyurmama konusunda en önemli iki kriterdir.

Yönetici adaylarının seçimi sürecinde bazı problemlerle karşılaşılmaktadır.

Bu problemler arasında, adayların yüksek beklentilerinin karşılanamaması ve o pozisyona adayın gerçekten layık olup olmadığını belirleyememek, dikkat çeken iki temel sorundur. [42]Yönetici adaylarının belirlenmesi sürecinde karşılaşılan bir diğer problem ise bugün yönetsel performansa etkisi olan faktörler sonraki yıllarda değişmekte ve yöneticilik sonraki yıllarda farklı yetkinlikler gerektirebilmektedir. [43] Aday yetiştirme sürecinde, zamanla değişen yönetici yetkinliklerini doğru belirleyebilmek gerekmektedir.

Yönetici adaylarının değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemler; değerleme merkezleri, başarı değerleme, testler, görüşme ve özgeçmişler yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. [44]

2.6.3.4.Yönetici Adayları Seçim Yöntemleri

Değerleme merkezi yönetici adaylarının belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Sanayideki ilk olarak, 1956 yılında AT&T'de, yeni alınan yönetici adaylarının kariyer ilerlemesinde önemli olan özelliklerin belirli aralıklarla ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. Değerleme merkezi ile yönetici kariyerinde etkili olduğu düşünülen 25 özelliğin yöneticiliğin başlangıcında ölçülmesi hedeflenmiştir.

Burada amaç yöneticilikte önemli özelliklerin yönetici adaylarında hangi düzeyde olduğunu ölçmektir.

Her ne kadar isminde merkez kelimesi geçse de değerleme merkezi bir yer değil, bir süreçtir. Değerleme merkezi, bir adayın performansı hakkında objektif ve sübjektif bilgilerin derlendiği ve birden çok değerleyicinin yargılarından oluşan davranış yönelimli bir süreçtir. Bu süreçte yönetici adayları yönetici eğitiminde ve seçiminde Kullanılan belirli alıştırmalara katılır, kâğıt-kalem testlerini doldurur. Adaylar, bir günde üç ya da dört alıştırmaya katılırlar. Bazen bu sayı artabilir. Değerleme merkezi iki ile üç gün sürer.

Yönetsel Değerleme merkezi tarafından ölçülen,

On Dört Boyut

1. Sözel iletişim
2. Liderlik
3. Enerji
4. Kendine nesnellik
5. Belirsizliğe tolerans
6. İlgi alanı
7. Karar verme
8. Sosyal çevrenin farkında olma
9. Davranışsal esneklik
10. İş çalışma standartları
11. Strese direnç
12. İlerleme ihtiyacı
13. Örgütleme ve planlama
14. Eğitimsel (skolâstik) yetenek [45]

2.6.3.5. Yönetici Yetiştirme Yöntemleri

İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitimli; planlı, yapılandırılmış, normal çalışma saatlerinde ve uygun bir nezaretçi ile yapılan ve eğitimci veya iş arkadaşının belli becerileri öğretmek için zaman harcadığı bir yöntemdir. İşbaşı eğitimi, sadece düşük beceri gerektiren işlerde değil, aynı zamanda yöneticiliğe yeni başlanılan pozisyonlarda da önemli bir eğitim yöntemidir. [51]

Rotasyon

Bir örgütte, iş görenlerin işler arası yatay transferine rotasyon denir. Rotasyona tabi tutulan iş görenler işlerde kalıcı olmazlar; aynı zamanda bu kişiler daha önceki işlerine de geri döndürülmezler. Rotasyon, genellikle, unvan, bölüm ve isteki değişme olup, ücret değişikliğini içermez. [52] Yönetici adaylarının, örgütün çalışma ortamı ve stratejileri konusunda makro bakış açısına sahip olması amacıyla, rotasyon yaygın bir yönetici geliştirme yöntemi olarak kullanılabilir. [42]

Bir çalışmada rotasyonun faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: [52]

- Tatmin olma, katılma ve bağlılık gibi kariyere yönelik faydalar,
- İlişkiler ağının ve örgüt kültürünün artmasıyla, örgütle bütünleşmeyi sağlayan faydalar,
- Farklı iş ve becerilerin kazanıldığı, işe yönelik faydalar,
- Kendini tanıma ve yeni beceriler kazanma yoluyla, kişisel gelişim faydası.

Bir başka çalışmada ise rotasyonun iş görenlere kazandıracağı beceriler söyle sıralanmaktadır: [52]

- Diğer işletme fonksiyonları ile ilgili daha geniş bir bakış açısı,
- Uyum ve esneklik,
- Liderlik becerileri,
- Değişik yönetim tarzlarıyla yüz yüze gelmek,
- Finansman ve planlama becerileri,
- İlişkiler ağı oluşturmak,
- Kişilerarası ilişkiler.

Rehberlik (Mentoring)

Örgütlerde, yönetici geliştirme programlarının bazıları biçimsel iken, bazıları biçimsel değildir. Örneğin, sosyalleşme biçimsel olmayan bir geliştirme faaliyetidir. Geleceğin yöneticilerini yetiştirirken, bir yöntem olarak sosyalleşme, adayların, örgütteki daha yaşlı ve örgütü tanıyan birisiyle yakın gelişim ilişkisi içinde olmalarını sağlar. Genel olarak sosyalleşme, bütün yöneticileri kapsarken; bazı yönetici adayları için daha biçimsel bir sosyalleşmeye yolu olan rehberlik faaliyetleri düzenlenmektedir. [40] Biçimsel rehberlik, yönetici yetiştirme programlarında yeniden kullanılmaya başlayan faaliyetlerden birisi olarak ifade edilebilir. [53]

Biçimsel rehberlik son zamanlarda öne çıkan bir eğitim yöntemi olmasına rağmen, biçimsel olmayan rehberliğin uzun zamandır yaygın olarak kullanıldığını ifade edebiliriz. Aile işletmelerinde de rehberliğin biçimsel olmayan bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Yönetici adaylarının gelişmesinde kişisel etki ve birebir ilişkinin etkisi önemlidir. [54]Bu konuda rehberlik önemli bir işlev görmektedir.

Başarılı insanların hayatları gözden geçirildiğinde, bir rehberin onların hayatında etkili olduğu görülür. Aile işletmeleri dikkate alındığı zaman babaların rehberliği sıkça dile getirilmektedir. Türkiye'de belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinin kuruluşu ve büyümesinde söz sahibi olmuş işadamlarının yetişme dönemleri incelendiği zaman; işi öğrenme ve ailenin işini devam ettirme konusunda Sakıp Sabancı ile Selçuk Yaşar arasında benzerlik görülmektedir. Her ikisi de babalarının nezaretinde işi öğrendiklerini, kendilerini yetiştirdiklerini ve bazı kararlarda babalarının yönlendirdiklerini ifade etmektedirler.

1992 yılından beri babası ile birlikte aile şirketinde çalışan Aytuğ Onur şu bilgileri vermektedir: "Babam mesleğinde çok başarılı. Bizim için de önder olmuştur. En büyük sermaye olarak, Bursa ve Türkiye'de çok itibarı olan bir isim devretti bize. Üstün bir iş ahlakına sahip olmamızı sağladı. Azimle çalışmayı, sebat etmeyi, iyinin de iyisini aramayı öğretti. Hedefler, durulacak bir nokta gibi gözükmüyor. Onun ilkeleri ışığında, şirketimizi daha yüksek hedeflere doğru ilerletmek de bize düştü" demektedir. [2]

2.6.3.5.1. İşbaşı Eğitiminde Temel Aşamalar

Aile işletmelerinde aile üyesi yönetici adaylarının (varisler) iş başında yetiştirilmesi profesyonel adaylardan farklı gerçekleşmektedir. Kontrollü ve sistemli bir biçimde yönetici adayı varisin işbaşında yetiştirilmesinde aşama aşama gitmekte yarar vardır.

Böylece varis hem iş ve işletmeyi yakından tanıma imkânına sahip olmakta hem de sorumluluğu artarak yükseldiği için üst görevlere çıktıkça fazla zorlanmamaktadır. Bu aşamalarda işletmenin farklı birimlerinde rotasyon ve deneyimli bir rehberin önderliği oldukça önemlidir.

2. 6.3.5.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Yönetici eğitiminde iş dışı eğitim yöntemleri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir iş dışı eğitim yöntemi olan rol oynama, örgütsel ortamda gerçekleşen davranışları öğrenmek için kullanılan bir yöntemdir. Örgütlerde davranışlara rehberlik eden rol ve kuralların öğrenilmesinde yararlı bir tekniktir. Ayrıca, bilişsel süreçleri anlamada, bir çerçeve oluşturmak amacıyla kullanılabilir.

Rol oynama yöntemi, katılanların, kendi yeteneklerini iyileştirme ve başkalarının sorunlarını anlama ve çözmeye yardımcı olma becerisi kazanmalarını sağlamaktadır. Rol oynama, katılımcılara, başarılı beşeri ilişkiler ilkelerini tanıtmak, kabul ettirmek ve bu ilkeleri uygulamak imkânı vermektedir. Çabuk ve stratejiye dayalı kararlar verebilme kabiliyeti yöneticiler için kritiktir. Bilgisayara dayalı değişik iş ortamları oluşturularak, bireyler veya yönetici grubu; pazarlama, ürün geliştirme gibi stratejik konularda karar verirler. Burada, benzetim aracılığıyla, reflekslerin zirveye çıkması, tam ve hızlı karar verme becerisinin geliştirilmesi hedeflenir. Bunlara ilave olarak, işletme ve sektör bilgisinin derinleşmesi sağlanır. [55]

Aile işletmelerinde yönetici adaylarının ilk yıllarda yapacağı işler sonraki performansları için oldukça önemlidir. İlk yıllarda adayın çalışmaya meydan okuyucu (kişiyi zorlayan) işler ile başlaması onun kuruma kazanılması için önemli bir başlangıç adımıdır. Çünkü ilk işin meydan okuyucu olması ile yönetici başarısı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca yönetici adayına işletmede kişinin performansının dikkate alındığı ve aile üyelerinin de basarı için alt kademelerden işe başlamasının gerektiği gösterilmiş olur.

Pek çok aile işletmesinde aile üyelerinin alt kademelerden başlayarak, işi öğrenerek ve yavaş yavaş yükseltilmesi yolu tercih edilmektedir. Hatta aile üyesinin çok iyi okullardan çok iyi derecelerle mezun olması bile bu uygulamayı değiştirmemektedir.

2.6.3.6. Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık-Kriz Planı)

Acil durum planı, "girişimcinin ani vefatı halinde, işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi ihtimaline karşı yapılan kısa dönemli bir hareket planı"dır. Dolayısıyla bu plan, ani varis değişiminin herhangi bir krize yol açmasını engellemek maksadıyla yapılır ve kriz durumu aşıldıktan sonra geçerliliğini kaybeder. [7]

Basit, ancak gerekli konular üzerine odaklanan "stratejik durumsallık planında" ise, cenaze işlemleri, organ bağışı, mirasa, varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve kullanacak kişilerle, kullanıma izin verecek kişiler vb. konular üzerinde durulur. Ayrıca bu planda; [3]

- Günlük faaliyetlerin devam etme biçimi,
- İşletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli,
- Sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteriler ile ilişkiler,
- Tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler gibi konulara da açıklık getirilmesi önemlidir.

Stratejik durumsallık planı, kriz durumu aşıldıktan sonra (ortaya çıkan yeni duruma göre belirlenen stratejiler çerçevesinde) revize edilmeli ve tekrar uygulamaya konulmalıdır

2.6.3.7. Çatışma Yönetimi

Aile şirketlerinin yaşadığı sorunlar, evrensel bir nitelik taşımaktadır. Çünkü, konu ile ilgili literatür incelendiğinde gerek ülkeler gerekse şirketler sahip oldukları farklı kültürlerin de etkisiyle bazı nüanslar söz konusu ise de, tüm dünyada hemen hemen benzer problemlerinin yaşandığı anlaşılmaktadır. Yaşanan bu problemler ise, şirket ve aile içi çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır. Aile içi ilişkilerin belli ilke ve kurallara bağlanmamasıyla ortaya çıkan çatışmalar, bu sorunların başında gelmektedir.

Genel olarak çatışma, "iki veya daha fazla kişi ya da iki grup arasındaki çeşitli farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık"; olarak tanımlanabilir. Genellikle çatışmalara,

- Kaynak paylaşılmasındaki dengesizlikler,
- Amaç farklılıkları,
- İdrak farklılıkları,
- Haberleşme noksanlığı,
- Statü farklılıkları,
- Yöneticinin tarzı,
- Çıkar sağlama mücadelesi,
- Kişilik farklılıkları,
- Yenilik ve daha birçok faktör sebep olabilir. [56]

Aile şirketlerinde, aile yapısı ve sahip olduğu değerler, şirketin büyüklüğü organizasyon yapısı vb. gibi faktörlere bağlı olarak, çatışmalar yaşanmakta ve bu çatışmalar şirketlerin geleceğini olumsuz etkilemektedir. Aile şirketlerinin hemen hemen tamamında rastlanabilecek çatışmalardan bazıları şunlardır:

a) Büyüme isteği çatışması:

Baba ile oğul, büyük kardeş ile küçük kardeş arasında şirketin yatırımlarına yönelik kararlarda çatışma çıkabilmektedir. Örneğin, oğul veya küçük kardeş işi büyütmek isterken, büyükler risk almaktan kaçınır ve buna karşı çıkar. Bazen tersi durum da söz konusudur.

b) Karara katılma derecesi çatışması:

Birinin aldığı kararı diğerinin değiştirmesi veya alınan kararların ailenin diğer fertleri tarafından çalışanların dahi yanında eleştirilmesi sıklıkla yaşanan bir durumdur. Kardeşler veya baba-oğul arasında birinin aldığı kararı diğerinin değiştirmesi veya eleştirmesi, çatışmaya yol açar.

c) Aile içi çıkar çatışması:

Özellikle ülkemiz aile şirketlerinde sahip olduğumuz kültürün de etkisiyle, büyüklerin (aile reisi/patron) diğerlerine hamilik yapma eğilimi baskın bir davranış

şeklidir. Bu nedenle de, aile fertlerinin kendi çekirdek aileleri için satın aldıkları mal (ev, araba vs.) ve harcamalar noktasında menfaat çatışması yaşanır. Genelde büyükler (baba veya ağabey) çocuklarına/kardeşlerine araba, ev, yazlık vs. gibi şeyleri, onların fikirlerini almadan -iyi niyetle-alırlar. Ancak alınan şeyler arasındaki küçük farklılıklar, büyük bir sorun olarak karşılarına çıkar. (Bu yüzden, büyükler, küçükler adına harcama kararı almamalı ve tasarrufta bulunmamalıdır. Doğru olan, onlar adına harcanacak miktarı nakit olarak kendilerine vermek ve harcama tasarrufunu diğer aile üyelerine bırakmaktır.) [56]

d) Veliahtların uyumsuzluğuna bağlı çatışma:

Veliahtların seçiminde hata yapılması da bir başka sorun kaynağıdır. Genelde çocuklar, tercihleri ve kendi kariyerlerine ilişkin düşünceleri, planları sorulmadan, ailenin işinde çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Böyle bir yönlendirme veya baskı çok yanlış olmakta, geleceğe dönük birçok potansiyel çatışmaya kaynaklık teşkil edebilmektedir. Çünkü işi sevmeyen çocuğun başarılı olma şansı çok azdır.

e) Değer yargısının değişmesi sonucu ortaya çıkan çatışmalar:

Birinci nesil ile ikinci nesil arasında değer yargılarının farklılığı sebebiyle çatışma çıkabilmektedir.

Mesela baba mütevazi bir büroyu yeterli bulurken, çocuklar italyan takımlarla dekore edilmiş ofiste çalışmayı tercih etmektedir. Bu durumda doğru olan, babanın bu isteği anlayışla karşılaması ve çocuklarla çatışmaya girmemesidir. Çocuğun bu tür isteklerini gerçekleştirebilmek için, babanın ölmesini bekleyecek bir psikolojiye girmesi önlenmelidir. [56]

f) Patron-yönetici çatışması:

Aile üyesi ve aile dışından olan yöneticilerin işe ve işletmeye olan bakış açıları farklıdır. Aile üyesi yöneticiler işletmeye çoğunlukla aile birliği ve bütünlüğünün sağlanması, aile gelirinin devamlılığı açısından bakarlarken ve kuruma gönülden bağlanırken; aile dışından yöneticilerin, genellikle işletmeyi sadece emeklerinin karşılığını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir yer olarak gördükleri bilinmektedir. Ayrıca;

- Şirket sahibi veya veliahtların eğitim farkından,
- Ortakların dünya görüşü ve yaşayış tarzlarındaki farklılıklardan,

- Aile yapısındaki değişmenin getirdiği çatışmalardan,
- Personel yapısı ve aile bireylerinin eğilimlerindeki farklılıkların yol açtığı çatışmaların yanı sıra özellikle aile üyelerinin sorumluluktan kaçınmaya çalışması sonucu, ortaya çıkan çatışmalardan söz edilebilir.

g) Kuşak çatışması:

Şirket yönetiminde farklı kuşaklardan aile fertlerinin aynı dönemde aktif olarak görev alması, yönetim işleyişinde büyük sorunlar yaşanmasına sebep olabilmektedir. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabiliyor. Böylece aile ağacı gittikçe büyümekte; bu da birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

h) Rol çatışması:

Hissedarlık ve yöneticilik rollerinin aynı anda üstlenilmesi ise, bir başka problem sebebidir. Bu durumda, iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebilmektedir. Patronun hakkı hisse, yöneticininki ise ücrettir. Bununla birlikte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşağın şirkette çalışmaya başlamasıyla birlikte rol çatışması daha çok ön plana çıkmaktadır.

Çatışma yönetimi konusunda işletmelerde, genellikle şu tarz davranış şekillerinin izlendiği tespit edilmiştir: [56]

- Kayıtsız kalmak: Bu tarz bir yaklaşım çözüm olamayacağı gibi, çatışmayı daha da şiddetlendirmektedir.
- Çatışmanın üzerine gitmek: Çatışan taraflar bir araya getirilerek, konunun açık bir şekilde tartışılmasına imkân verecek ve tarafların birbirleri hakkında bilmedikleri yönlerini öğrenebilecekleri bir ortam sağlanır. Bu yöntemle çatışma çözülebilir; ancak, taraflar arasında büyük ölçüde norm farklılıkları varsa, iyi bir sonuç elde edilemeyebilir.
- Çatışan tarafların ortak yönlerini ön plana çıkararak, birbirlerine karşı daha anlayışlı davranmalarını sağlamak: Bu yaklaşım etkili olmakla birlikte, her zaman beklenen sonucu vermeyebilir. Çünkü çatışmanın asıl sebebi ortadan kaldırılmadıkça, problem halledilemez.
- Çatışma kaynağını ortadan kaldırmak: Burada önemli olan sorunların nereden kaynaklandığı belirlenerek, tespit edilmesidir. Bu yöntem, çatışmayı

çözebilmek için en etkili yollardan biridir. Çünkü çatışma kaynağı ortadan kaldırıldığında çatışma da ortadan kalkacaktır. Ancak kaynağın ortadan kaldırılmasının zor olduğu durumlarda, bu yöntem tek başına işe yaramayabilir. Önemli olan, çatışmayı şirket lehine en yararlı biçimde çözmektir. En etkili yolun seçimi ise, çatışan tarafların durumuna, örgütün gücüne ve yöneticinin yönetim tarzına göre belirlenmesidir.

Çatışmaları etkili bir biçimde çözmek ve yönetebilmek için, öncelikle;

- Çatışma gerçeği kabullenilmeli,
- Çatışmanın kaynağı belirlenmeli, çatışma gerekçelerini taraflarla yüz yüze tartışılabilmeli ve alternatif çözümler karşılıklı irdelenmeli,
- Konu taraflarla tartışılmalı ve ortaya çıkan problem birlikte tespit edilmeli,
- Taraflarla toplantı yapılmalı ve alternatif çözümler karşılıklı konuşulmalı,
- Uzlaşmak için fikir birliği sağlanmalı,
- İlgili (ve etkili) kişilerden yardım talep edilmelidir. [56]

2.6.4. Performans Değerleme

Yönetici adaylarının belirlenmesinde yararlanılacak bir diğer yöntem, adayın mevcut performansının ölçülmesidir. Performans değerleme; belirli bir faaliyet döneminde çalışanların işteki başarılarını ölçmek ve sonuçlarını çeşitli faaliyet programlarında kullanmak amacı ile oluşturulmuş bir sistemdir.

Performans değerlemenin en önemli amaçlarından birisi örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, personelin beceri ve kabiliyetlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Diğer veriler ile birlikte performans puanları da aday hakkında belli bir kanaate sahip olma imkânı vermektedir. Gelişim amaçlı başarı değerlemede, adayın kendini değerlemesi ve değerleme sürecine katılımı önemlidir. [46]Bu yüzden yönetici adayının performansı değerlendirilirken onun da değerleme sürecine katılması ve performansı konusunda geri besleme yapılması yararlıdır.

360 derece değerleme, son zamanlarda yoğun olarak tartışılan başarı değerleme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntem, çok değerleyicili araçlar ve çok kaynaklı ölçme adı altında da isimlendirilmektedir.

360 derece değerlemede, bireyin sadece üstündeki yöneticiler veya kendi kendisini değerlemesi ile yetinilmez. Bunlara ilave olarak, geçici görevleri sırasındaki yöneticileri, doğrudan veya dolaylı raporlar, iş arkadaşları, iç ve dış müşteriler değerlemeye dahil edilmektedir. Bu kaynaklardan gelen bilgiler, genellikle anketler yoluyla sağlanmaktadır. Geleneksel performans değerleme yerine, 360 derece değerleme kullanılması sonucu, iş görenlerin tüm iş ilişkilerinde ne kadar başarılı olduklarını görme imkânına kavuşulmaktadır. [48]

Özellikle aile üyesinin performansı ve potansiyeli konusunda doğru bilgi toplamak oldukça zordur. Çünkü değerlendirme yapan kişiler değerleme sırasında aile üyesinin konumundan etkilenmektedirler. Soyadı dolayısıyla adayın olduğundan daha yüksek değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

2. 6.4.1. Testler

Yönetici adaylarının belirlenmesinde bir diğer yöntem testlerdir. Testler, kişilik ve motivasyonun ölçülmesinde kullanılır. Kişiliğin ölçülmesi, gelecekteki başarıyı gösteren önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Testler, maksimum performansı ve tipik davranışı ölçen diye ikiye ayrılmaktadır. Birinci grup testler, bilişsel yetenekleri ölçmek için kullanılır ve bir kişinin ne kadar bildiğini belirlemek amacıyla tasarlanır. Genel zekâ ve sözel ifade gücü, bu testlere örnek olarak verilebilir. İkinci grup testlerde ise bireyin ana davranışsal eğilim ve yönelimleri belirlenir. Kişilik veya mesleki ilginin ölçülmesi, tipik davranışın ölçülmesine örnek olarak verilebilir. [43]

Yönetici adaylarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden bir diğeri görüşme (mülakat)tır. Aday belirleme görüşmesi, diğer görüşmelerden biraz farklıdır. Aday belirleme görüşmelerindeki temel yönelim, belirli bir yönetim durumuna adayın nasıl tepki verdiğini ve çözmeye çalıştığını gözlemlemektir. Adayın tepki ve cevapları; kabiliyeti, becerileri, kişisel tarzı ve değerlerini ifade ediş biçimine göre değerlendirilir. Yine ilave sorularla yönetici adayının yönetim anlayışı anlaşılmaya çalışılır. [43]

Uygulama kolaylığı nedeniyle görüşme, diğer yöntemlere göre daha fazla tercih edilmektedir.

Özgeçmişler de yönetici adaylarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerdendir. İyi hazırlanmış bir özgeçmiş, yönetici adaylarının seçimi için önemli bilgiler sağlayabilmektedir. [44]

Yönetici adayının yetiştirilmesinde adayın gelecekte yönetici olacağı pozisyonun profili doğru oluşturulmalıdır. Pozisyon profilleri oluşturulurken, anahtar faaliyetler ile teknik ve fonksiyonel yetkinlik dikkate alınır. Anahtar faaliyetler ile ilgili olarak aşağıdaki sorular sorulur: [50]

- Pozisyonun kapsadığı işler gelecekte nasıl değişecek?
- Bu işlerin hangi yönleri daha fazla değişecektir?
- Yönetici adayı açısından dikkate alınması gereken islerle ilgili en önemli boyutlar nelerdir?

2.6.5.Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulunun temel fonksiyonları olarak şunlardan söz edilebilir: [36]

- Şirketin uzun vadeli hedeflerini ve stratejik yönünü belirlemek, bu çerçevede stratejik öneme haiz yatırımları değerlendirmek ve uygun bulduklarını onaylamak,
- Ortakların çıkarlarını temsil etmek ve korumak,
- Genel müdürün birinci dereceden danışmanı olmak,
- Şirket performansını takip etmek, irdelemek ve tetkik etmek
- Yönetim kurulunun fonksiyonunu sağlıklı olarak yerine getirebilmesi ve işleyişinin etkili olabilmesi için, kurulun kimlerden oluşması gerektiği önemlidir.

Yönetim kurulunda yetkinliğine bakılmaksızın aile üyelerinin ağırlıkla yer alması veya yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda icrada veya farklı grup şirketlerinin yönetim kurullarında görev alması, bu organın fonksiyonuna uygun olarak sağlıklı çalışmasına engel olabilir. Bu çerçevede, etkin bir yönetim kurulu oluşturulmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önemlidir:

- Öncelikle aile ve işle çıkar çatışması olmayan, şirket-dışı bağımsız kişilerin de yer alması sağlanmalı; bu kişilerin seçiminde uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.(Bir yönetim

kurulu üyesinin bağımsız sayılabilmesi için, yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı kurum ile hissedarlık dışında hiç bir ilişkisinin olmaması gerekmektedir.) Yönetim kurulunda bağımsız üye(ler) bulunması, şirketin dışardan bakış açısıyla değerlendirilmesine, dolayısıyla daha sağlıklı kararlar alınmasına önemli katkı sağlar. Bu doğrultuda;

- Şirketin avukatı, muhasebecisi, danışmanı yönetim kurulunda olmamalıdır. Bu kişiler genel müdür için çalıştıklarından dolayı genel müdürü denetleyememeklerdir.
- Şirketin kilit yöneticileri de, yönetim kurulunda bulunmamalıdır.
- Önemli müşteriler ve tedarikçiler de, yönetim kurulunda yer almamalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri belli, sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir. [37]

Yönetim kurulunda tek üye ve tek oy kuralı benimsenmelidir. [36] Bu kapsamda yönetim kurulu başkanının birincil görevi, toplantıyı yönetmektir. Onun da sadece tek oyu olmalı ve ailenin en yaşlı veya en tecrübeli üyesinin Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçilmesi de, bu prensibi ihlal etmemelidir

3. KURUMSALLAŞMAYLA İLGİLİ AİLE ŞİRKETLERİNİN İZLEDİKLERİ YOL HARİTALARI

Kurumsallaşma üzerine yapılan literatür değerlendirmeleri dışında bu konuda sektörde çalışmalarda bulunan firmalar aracılığı ile kurumsallaşma talebi toplanmıştır. 6 firmadan gelen kurumsallaşma teklifleri ayrı ayrı incelenmiştir. Bu tekliflerde her bir firma, izleyeceği yolu açıklamıştır. Bu bölümde bu yollar bir yol haritası olarak sunulmaktadır.

3.1. A Firması Tarafından İzlenen Yol

A danışmanlık firması; kurumsallaşma çalışmalarıyla ilgili ayrıntılı programlarını, işletmenin tüm çalışanlarına ve hissedarlarına yönelik gerçekleştirdikleri anketler ve mülakatlarla elde edilen verilerin analizleri sonucu belirlemektedir.

Kurumsallaşma Çalışmaları Proje Adımları:

- İşletmenin ana verilerine yönelik üst yönetim anketi
- Tüm işletmeyi kapsayan boşluk analizi için anket çalışması
- Boşluk analizinin değerlendirilmesi ve planlamanın yapılması
- Mevcut organizasyon yapısının tespiti
- Organizasyon yapısının düzenlenmesi
- Görev tanımlarının oluşturulması
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
- Kurumsal kimlik çalışmaları (logo, kartvizitler, reklam tasarımları vb.) Web çalışmalarının gözden geçirilmesi
- Toplantı planlarının oluşturulması, düzenlenmesi
- Aile anayasasının oluşturulması
- İş akışlarının belirlenmesi ve iş talimatlarının oluşturulması
- Eğitim programının oluşturulması ve gerekli eğitimlerin verilmesi
- Firmanın stratejik planlamalarının ve kalite hedeflerinin oluşturulması
- Şirket içi öneri sisteminin kurulması

Departman çalışmalarının düzenlenmesi kapsamında

- Arşiv dairesinin düzenlenmesi
- Depoların düzenlenmesi
- Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması
- Ücret sisteminin düzenlenmesi
- Satış sonrası hizmetlerin düzenlenmesi
- Satış faaliyetlerinin düzenlenmesi
- Benzer işletmelerle kıyaslama çalışmaları

Uygulama projelerinin süresi firmadan firmaya değişmekle birlikte aktif çalışmaların minimum 1 yıla yayıldığı belirtilmiştir.

3.2. B Firması Tarafından İzlenen Yol

B firması; izlediği yolu açıklarken aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmalarını iki ana sorun üzerinde tanımlamaktadır. Bunlardan ilki herhangi bir işletmeyi başarısızlığa uğratabilecek; – pazardan kopmak, müşteriye hitap edememek, yeni ürünler veya hizmetler yaratamamak, sermaye yetersizliği, maliyetleri kontrol altına alamamak, kötü yönetim gibi sorunlardır. İkinci tip sorun olarak ise; aile ile iş ilişkilerinin birbirine girmesi, iş gereklerinin aile gereksinimleri ile çakışması, varis planlamasının yapılmaması, iş ile aile ilişkilerinin birbirinden ayrılamaması gibi tamamen aile şirketlerine özgü yapısal sorunlardır şeklinde tanımlamaktadır.

Görüleceği gibi bu yapısal sorunları aile tipi şirketlerde iki aşamalı düşünmek gerektiğini ifade etmişlerdir.

- Aile içi ilişkilerin kurumsallaşamaması
- Şirket işleyiş yapısının kurumsallaşamaması

Kurumsallaşma için önerdiği yol haritası ise;

- İç ve dış çevre taraması değişimin ön koşuludur. Örgüt Araştırması
- İkinci aşamada aile üyeleri arasında iletişimi sağlıklı hale getirmek, ön yargıları kırmak, ortak algıda buluşmak ve bu proje içerisinde sorumluluklarının farkına varmaları amacıyla Aile İçi Paylaşım Oturumları yapılmaktadır.

- Üçüncü aşama ise Aile Meclisi veya Aile Kurulunun oluşturulmasıdır. Bu kurulların ilk toplantıları bir psikologun moderatörlüğünde gerçekleştirilir. Eğer iyi yönetilir ve kurallar doğru konulursa, bu kurallar aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasında oldukça etkili olur.
- Dördüncü aşama ise Aile Anayasasının hazırlanmasıdır.
- Beşinci aşama ise Proje Başlangıç Eğitimleri ile çalışanların projeye bilinçli ve olumlu katılımlarını sağlamaktır.
- Altıncı aşama ise kurumsal yapılandırma çalışması ile kurumun ihtiyaçlarına özel tamamlanır.

3.3. C Firması Tarafından İzlenen Yol

C firması; aile ilişkilerinin kurumsallaşması yolunda ilk adımın aile dinamiklerini anlamak olduğu gerçeğiyle hareket ederek, aile bağlılığı ilişkilerinin şirketin devamlılığı konusunda en belirleyici unsur olduğunu belirtmiştir. İnsanların iki dudağı arasından çıkacak sözlere dayalı şirketlerin uzun bir ömre sahip olamayacağını, zaman içinde hem ailenin, hem mülkiyetin hem de işin yapısının da değişeceğini ifade etmiştir. Bu değişim süreci içinde aile şirketinin hangi temel sorunlarla karşılaşabileceğini ve bunların üstesinden nasıl gelinebileceğini bilerek, gerçekçi bir yönetsel yapı kurmaya odaklanmakta ve şirketlerin kendini yenileyebilme potansiyeline sahip bir kurum kültürü ve iş yapış tarzları ile sınırlı, geçici ilişkilerin ötesinde bir dinamik yaratılmasını sağlamaktadır şeklinde çalışmalarını özetlemektedir.

İzlediği aşamalar ise;

- Mevcut Durum Analizi
- Ortak Amaç ve Stratejilerin Belirlenmesi
- Değişim Yönetimi ve Yeniden Yapılanma
- Organizasyon Yapısı,
- İş ve Görev Tanımları
- İşletme içi Prosedürler
- Ana Prensipler Rehberi ve Yetkiler Çizelgesi

- Aile Anayasası
- Karar Alma ve Sorumluluklar
- Yönetim Geliştirme ve Eğitim Sistemi
- Kurum Kimliği Oluşturma
- Etkin İletişim Sistemleri
- Belge ve Bilgi Akış Sistemi
- Yeni İş Modelleri Geliştirme
- Yönetim Sistemleri
- Kilit Göstergeler ve Raporlama Sistemi
- Denetim Sistemi

3.4. D Firması Tarafından İzlenen Yol

D firması; kurumsallaşma ile ilgili yol haritası çizebilmek için şirketi tanımak istediklerini ve bu nedenle web sitesi adresinin ulaştırılması istenmiştir. Şirket yönetim, işleyiş ve yapısı ile ilgili sorular yöneltmiştir.

Bu bilgiler ışığında danışmanlık firmasının kurumsallaşma çalışmaları, bir kurumsal ve yönetsel check-up ile başlamaktadır. Çalışmanın sonunda şirkete bir kurumsal master plan (KMP) sunulmakta olduğu belirtilmiştir.

3.5. E Firması Tarafından İzlenen Yol

E firması; şirketin danışmanlık talebine "kurumsallaşma çalışmalarımız, aşağıda belirttiğimiz çalışma programı göz önüne alınarak, şirketlerin ve hissedarların özel durumlarına göre planlanmaktadır. Her şirketin özel durumuna göre özel bir çalışma programı yapmaktayız." şeklinde dönüş yaptılar.

1. Ön görüşmeler (Kişi Başı 2-3 saat)

Hissedarlar 1. ve 2. Kuşak

Genel Müdür

Şirket Departman Müdürleri

Çalışılan danışmanlık firmaları temsilcileri (Muhasebe, Hukuk, Yönetim. vb.)

2. Dosya inceleme:

Şirket resmi kayıtları

Şirket resmi yazışmaları

3. Ara Rapor: kurumsallaşma çalışma taslağı ve zaman planı.

4. Kurumsallaşma çalışması şeklinde bir yol çizilmiştir.

3.6. F Firması Tarafından İzlenen Yol

F firması; kurumsallaşma çalışmalarında 5 S modelini önermektedir. 5 S modeli amacı "çalışma ortamının organizasyonu ve israfın yok edilmesine yardımcı olmak" olan, son derece basit ve bütün yalınlaştırma / yeniden yapılandırma çalışmalarının merkezinde yer alan bir yöntemdir. Bu yöntemde hedef; yaşadığınız ve çalıştığınız ortamın temiz, derli toplu, sağlıklı ve güvenli olmasını temin etmek, bu şartları sürekli kılmaktır. İzlediği aşamalar;

1. Sınıflandır
2. Sırala/Düzenle
3. Sil
4. Standartlaştır
5. Sahiplen/sistemi koru şeklindedir.

3.7. Değerlendirme

Bu bilgiler konsolide edilerek şu yol haritasına ulaşılmıştır. (Ek-1)

4. İNŞAAT AİLE ŞİRKETLERİNİ DİĞER AİLE ŞİRKETLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER VE PROJE YÖNETİM SİSTEMATİĞİ

4.1. İnşaat İşletmeleri

İnşaat işletmeleri diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. İnşaat üretimi, inşaat yatırımı ve inşaat işletmelerinin özellikleri olarak 3 başlık altında toplanmaktadır.

4.1.1.İnşaat Üretiminin Özellikleri

İnşaat tipi, yeri ve koşulları (toprak, iklim, ulaşım, işçi, enerji olanakları) her projede değişik olduğundan, üretim metotları da değişir. Bu nedenle inşaat projelerinde üretim teknolojisi ve süreci seçimi , bu seçimde de optimizasyon gerekir.

Üretim ve maliyet tahmininde daima risk unsuru vardır.

Genellikle açıkta üretim yapıldığından üretim yeri dış etkilere maruzdur.

Üretim yeri işletme merkezinin yanında değildir. Bu husus yönetimin etkinliğini azaltır, risk ve maliyeti artırır.

İnşaat sanayinde üretim yeri gezici, ürün sabittir

İnşaat sektöründe üretim, yüklenicinin ihaleyi kazanması ile başlar. İşin tipi ve büyüklüğüne göre devam eder ve kendi içinde alt üretimlerden oluşur. Genellikle bu tür üretimde işletme için pazar araştırması, pazarlama ve üretim ile finansman gücünü dikkate alan uzun süreli programlar yapılmaz. Ayrıca, üretim süresince, alıcı ile üretici (yüklenici) arasında şahsi ilişki vardır.

İnşaatın satışını etkileyebilmek amacıyla üretici, bu ürünün nitelik, süre ve fiyatında değişiklik yapamaz. Bu hususlar işverenin yetkisindedir. Ayrıca işveren tarafından saptanan süresel koşullar, inşaatta maliyetlerin yükselmesine yol açabilir. En güçlü işveren olan kamu kuruluşlarının politik etkiler nedeniyle uzun vadeli programlar yapmamaları veya yapılanlara uymamaları sonucu ülkede, inşaat programı saydam bir görüntü vermez. Bu nedenle de yapı işletmeleri kapasite ve stoklarını piyasaya göre ayarlayamazlar. İnşaat işletmeleri ellerindeki proje dışında uzun vadeli faaliyet programları yapamazlar. [57]

İşverenin inşaatı çeşitli yüklenicilere bölerek yaptırması, kendilerini bizzat seçmesi, koordine etmesi ve her türlü karar yetkisini kendinde tutması sonucu işin yürütülmesi daha da zorlaşır. Burada, üretimin zaman zaman kesilmesi olasılığı, durup yeniden

başlayan üretimin doğurduğu alışkanlık kayıpları nedeniyle, maliyet artışları olasılığını doğurur. Her zaman her türlü ihaleye girmek zorunda kalan yüklenici, boş kapasite yaratma riski ile de karşılaşır.

Formel uygulama yerine, gayri resmi (enformel) ilişkiler gelişir. İnşaat sürecinde daima belirsizlikler vardır. Üretim faktörleri, insan ve makinenin üretkenliği için insan kalitesi, iş yeri ve çalışma koşulları, iklim vb. unsurlar dikkate alınarak her proje için yeniden tahmin yapılır. Değişik tecrübe ve tahminler nedeniyle, teklif fiyatlarında ortaya çıkan farklar, mal sahibi tarafından hazırlanan proje ve şartnamelerdeki belirsizliklere göre artarlar. Yapı işletmelerinin uzun vadeli kesin üretim programı yapamamaları ve ileriye dönük üretim miktarlarını saptayamamaları nedeniyle, geçmiş yıllardaki tecrübelere göre genel giderlerin, beklenen (yıllık) ciro oranlarına dağıtımı olanaksızdır. Genellikle birim fiyat esasına göre yapılan ihalelerde kesin hesap işlemi uzun sürdüğünden, yüklenicinin kesin teminatı da (kesintileri) uzun süre bağlı kalır.

İhale teklifindeki tahmini maliyet, çeşitli açılardan ve değişik koşullarda edinilen tecrübeye dayanılarak saptanır.

İnşaat sektöründe, imalat sektöründe olduğu gibi alıcı fiyat ve kaliteyi bir arada görerek seçim yapamaz. Kalite her işveren tarafında kendi şartnamesinde belirlenir. Fiyat ise teklifler açılana kadar bilinemez. Bu nedenle geleneksel inşaat sektöründe reklâm kullanılmaz ve yüklenici, gereksinimi etkilemek olanaklarından yoksundur.

İnşaat sektöründe açık rekabet mekanizması bulunmadığından, yüklenici ancak maliyetteki risk, amortisman vs. unsurlardan fedakarlık ederek indirim yapabilir. Bu ise "uygun fiyat ilkesi" ile çelişir ve bu ilkenin işlevini ortadan kaldırır. İnşaat sektöründe açık rekabetten söz edilemez.

Yüklenicinin her üretim yeri ve konusunun özelliklerini dikkate alarak yapacağı rasyonelleşme sınırlı kalmak zorundadır. Çünkü yüklenici ancak mal sahibi, kredi kuruluşu veya proje müellifinden sonra devreye girer. Bu nedenle rasyonelleşmede yüklenici önlemlerinin çap ve etkinliğini kendilerinde önce gelenler belirlerler

İnşaatta ussallaşma, mal sahibi veya proje bürosu tarafından öncelikle tasarım aşamasında yapılmalıdır.

Sürekli çalışan ve şantiyeden şantiyeye gönderilen küçük bir ekibin dışında kalan inşaat işçileri, her projede yeniden işi ve yöntemleri öğrenmek, ekiplere ve

yöneticilere alışmak zorundadırlar. Bu nedenle imalat sanayinde fabrikanın üretime başlama aşamasında görülen öğrenme ve alışmanın yarattığı düşük üretim ve yüksek maliyet, inşaat sanayinde her projede ortaya çıkar.Değişik yerlerden gelerek çeşitli nitelikler arz eden bu tür işçiler yüzünden üretkenlik sağlıklı biçimde tahmin edilemez. Diğer yandan kendilerine şantiyede barınacak binalar yapılması gerekir. Bu iş her şantiyede tekrarlanır. Ayrıca genellikle tarımdan gelen bu tür işçilerin mevsim açısından (hasat zamanı vb.) izin istekleri inşaat işyeri gereksinimine uymaz. İnşaat işçisinin ücreti, bireysel üretkenliği dikkate alınarak saptanamaz. Ayrıca, sürekli değişken üretim koşulları, kendisine parça başına ücret ödenmesini zorlaştırır. İnşaat işçisinin büyük çoğunluğu geçici olarak çalışır.

İnşaat proje, program ve şartnamelerinde doğal olarak bulunan belirsizlikler sonucu her şeyi bu evraklar çerçevesinde yeterli detay ve kesinlikle saptama olanaksızlığı, inşaat işlerinin bir kısmının geleneksel olarak işin gereğine göre yoruma ve yapıma açık bulunması, şantiyelerin yer değiştirmesi, uzaklığı ve yeterli detay, kalite ve sıklıkla denetlenememesi, şantiyede düzenlenen resmi toplantı tutanaklarının durum ve sorunları yeterli açıklıkla yansıtmaması sonucu ortaya çıkan haberleşme zorlukları işletmeleri farklı yollara sevk eder. Bu hususlar inşaatta kararların "yerinde" verilmesi için yeterli görülür. Böylece formal olarak hazırlanmış (prosedür gibi) bir çok problem ikinci plana atılmış olur, resmi ilişki ve müesseseler zayıflar. İnşaat bu gayri resmi gelişmenin sürekli baskısı altındadır. Bu gibi nedenlerden dolayı inşaat uygulamasına , gayri resmi ilişkiler hakim olmasına olmaktadır. [57]

4.1.2.İnşaat Yatırımının Özellikleri

İnşaat yatırımlarının toplam yatırımlardaki oranı yüksektir. Bu oranın gelişmekte olan ülkelerde daha da yüksek seviyelere ulaşması ülkelerin yapısından kaynaklanmaktadır. İnşaat, imalat sanayine göre yatırım yoğunluğu az, katma değer payı büyüktür. Gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektörü lehine daha büyük olacağı beklenen bu fark nedeniyle inşaat, işsizliğin bu ülkelerde hızla artması üzerine, ön plana çıkmış bulunmaktadır.

İnşaat sanayi içe dönük olduğundan geleneksel niteliğe sahiptir. İthal edilen fabrikalarla beraber ülke koşullarına yabancı olarak yerleşen teknoloji, inşaat sanayinde pek yaygın değildir. Bununla beraber, gelişmekte olan ülkelerin içinde bulundukları ortam, uygun bir teknolojinin inşaatta geliştirilmesine imkân

vermemektedir. Bu yüzden gelişmekte olan ülkelerin inşaat sanayileri diğer sanayi kolları arasında en düşük prodüktiviteye sahiptir

İnşaat sanayinin dışa bağımlılığı azdır. Dış yardımların inşaat sanayine etkisi, imalat sanayine oranla daha fazladır. Bu etki yurt içi kaynakları harekete geçirmekte ve istihdam olanaklarını arttırmaktadır. Ancak bu yardımlar proje bedelinin %20 - %30'unu aşmamaktadır. Etkinin arttırılması, dış yardımların projeye değil, programlara yöneltilmesi ile mümkündür.

İnşaat sanayi istihdam yoğunluğunun yüksek oluşu nedeniyle elinde bulunan elastikiyet iyi kullanılırsa, mevsimlik ve konjonktürel işsizlik gerektiğinde emilip bırakılmak suretiyle iş piyasası tanzim edilebilir. Tarımdan imalata geçen iş gücünün sanayi disipliniyle ilk eğitildiği yer olduğundan sanayileşen ülkelerde bir ön eğitim kademesi görevini üstlenmektedir.

İnşaat sanayi, yurt içi gelir dağılımı politikasında aktif rol oynamaktadır. Üretimden ötürü direkt ve endirekt etkilerle ortaya çıkan katma değer payının yüksek olması, inşaat sektörünün iş piyasasında ve gelir dağılımında oynadığı rolün yüksek olduğunu göstermektedir.

İnşaat sektörünün ekonominin diğer sektörleri ile çok sıkı ilişkileri vardır. İnşaat sektörünün diğer sektörlerle olan sıkı ilişkileri, kendisini piyasa tanzimi açısından çok önemli bir araç haline getirmektedir.

4.1.3.İnşaat İşletmelerinin Özellikleri

Farklı tipte ve birçok meslek grubundaki firmaların faaliyet gösterdiği inşaat sektöründe, işletmeler arası çıkarların çatışması ve alınan kararların başka işletmenin çıkarlarını farklı yönde etkilemesinden dolayı, bu alanda faaliyet gösteren yüklenici inşaat işletmelerinin, kendi çıkarları doğrultusunda olmasa bile, alınan kararlara, kurallara uymak zorundadırlar.

Sermayeleri kısıtlı işletmelerdir. Çoğu zaman işe başlamadan önce iş sahibinden alınan avans ile şantiye düzeni kurulmakta, her ay düzenlenen belgelerle o ay ne kadar iş yaptıklarını kanıtlamakta ve yapılan işin karşılığında hak ettikleri parayı almaktadırlar. Bu para genellikle bir sonraki ay yapacakları imalatların sermayesini oluşturmaktadır.

Yüklenici inşaat işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, gerçekleştirilecek projelere bağlıdır. Üstlenilen işin süresinin çoğu zaman birkaç yıl süre içermesi, yüklenici inşaat işletmelerinin işin başında yapması gereken süre ve maliyet tahminlerinde yanılmalara sebep olmaktadır.

Sabit bir işgücü, malzeme, araç ve makine ihtiyacı belirlemek söz konusu değildir. Her proje beraberinde gerekli ihtiyaçlar farklı şekilde tekrar belirmektedir. Her projenin başlangıç ve bitiş tarihleri de farklı olduğundan, proje süresi boyunca işgücü, malzeme, araç ve makine ihtiyacının nasıl olacağı, her projeye özgü yönetim faaliyeti ihtiyacı ve buna bağlı nakit ihtiyacının proje süresine bağlı olarak ne şekilde dengeleneceği planlama esasları açısından önemlidir. Her projenin ayrı olarak değerlendirildiği sektörde, projelerin maliyet tahminleri, sermaye şirketleri olmayan yüklenici işletmelerinde önem kazanmaktadır. Yüklenici inşaat işletmelerinin, imalatı yapılan ve yapılacak projeler dışında uzun vadeli faaliyet programı hazırlamaları mümkün değildir.

Yüklenici inşaat işletmeleri için büyük sermaye yatırımı gerekmediğinden sektöre giriş kolaydır. Sektöre giren işletmelerde yeterli eğitim ve deneyim aranmaz. Yeni bir proje için yeni bir işletmenin veya iş ortaklığının kurulması ve iş tamamlanınca işletmenin veya ortaklığın tasfiye edilmesi veya el değiştirmesi uygulamasına sıklıkla rastlanmaktadır.

Bütün bu özelliklerden dolayı, belirsizlik ve risklerin en etkili olduğu sektör olarak bilinen inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici inşaat işletmeleri zarar etmemek için, proje gerçekleştirme aşaması boyunca yapacakları nakit çıkışlarını ve girişlerini doğru tahmin etmek durumundadır. Gerçekleştirilecek her proje için, gerçeğe yakın süre ve maliyet tahminlerinde bulunmak, işin sonunda hedeflenen kara ulaşabilmek açısından çok büyük önem taşımaktadır.[57]

4.2. Proje Yönetim Sistemi

4.2.1. Proje Yönetimin Tanımı

Proje yönetimi, mal sahibinin kafasında canlandırdığı hayalin soyut olarak tanımlanmasından gerçekleştirilmesine kadar olan proje evrelerinde, işin öngörülen süre, maliyet ve kalitede tamamlanabilmesi için kullanılan profesyonel yönetim sistemleri bütünüdür. Projede rol alan farklı tarafların, değişik iş disiplinlerinin ve

sınırlı kaynakların belirli hedeflere ulaşılması için en verimli biçimde organize edilmesini amaçlar. [58]

Günümüz inşaat projeleri, artan müşteri ihtiyaçları sebebiyle kapsam açısından gittikçe büyümekte ve gelişen teknolojiye paralel olarak da gün geçtikçe karmaşıklaşmaktadır. Büyüyen projelere ve artan karmaşıklığa paralel olarak da inşaat projelerinde rol alan tarafların ve beraber çalışan farklı iş disiplinlerinin sayısı artmaktadır. Bu aktörler birbirleriyle farklı nitelikte iş ilişkileri içinde bulunmakta, bu anlamda kapsamlı bir inşaat projesini bütün olarak modelleyerek bir çerçeve içine yerleştirmek güçleşmektedir.

Kendine özgü özellikleri sebebiyle inşaat üretim sürecinde belirsizlikler daima vardır. Bu belirsizlikler, projenin toplam başarısı üzerinde büyük rol oynayacak önemde olabilirler. Projenin başlangıcından sonuna doğru ilerleyen evrelerinde azalmakla beraber, projenin öngörülen maliyet, süre ve kalite hedefleri doğrultusunda tamamlanabilmesi için bu belirsizlikler daima kontrol altında tutulmalıdır.

Diğer yandan, inşaat üretimini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan para, zaman ve insan gibi temel kaynaklar daima sınırlıdır. Bu değerli kaynakların optimum biçimde kullanılması, projenin istenilen süre ve maliyet koşullarında tamamlanabilmesi için hayati boyutta gereklidir.

Belirtilen tüm bu faktörler sebebi ile inşaat projelerinin kontrol altında tutulabilmesi ve önceden belirlenen proje başarı kriterlerine uygun biçimde yürütülebilmesi için kapsamlı bir proje yönetim sisteminin uygulanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu ihtiyaca cevap olarak, mühendislik ve işletmecilik disiplinlerinin birleşimi olarak "proje yönetimi" kavramı ortaya çıkmıştır. [59]

4.2.2. Proje Yönetim Safhaları

İnşaat Proje Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı, bir inşaat projesini beş ayrı evrede ve altı temel işlev kategorisinde ele almaktadır. Bu beş evre ön tasarım, tasarım, ihale, yapım ve yapım sonrası evrelerdir. Bu evrelerin kronolojik olarak birbirini takip ettiği söylemek mümkündür, fakat biri bittikten sonra diğeri başlar demek de yanlış olacaktır.

Temel işlev kategorileri ise toplam proje yönetimi çalışmaları kapsamında yürütülen alt faaliyetleri tanımlamaktadır. Bu işlevler genel proje yönetimi, süresel yönetim, maliyet yönetimi, kalite yönetimi, sözleşme uygulaması ve iş güvenliği yönetimidir.

Proje evrelerinin her birinde gerçekleştirilen faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir: [57]

Ön tasarım evresi: Proje organizasyonu oluşturulur ve yapım yönetim planı belirlenir. Proje prosedürleri el kitabı yazılır. Yapım bütçeleri oluşturulur ve maliyet analizleri yapılır. Ana iş programı ve ara termin iş programları oluşturulur. Kalite yönetim planı hazırlanır. İşveren, tasarımcı ve yüklenici arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişim sistemleri kurulur.

Tasarım Evresi: Teknik tasarım çalışmalarına başlanır. İhale dokümanları ile sözleşme taslağı, idari ve teknik şartnameler hazırlanır. Proje finansmanı için kaynaklar belirlenir, maliyet ve süresel kontrol sistemleri kurulur. Projenin onaylanan yapım bütçesinde gerçekleştirildiğine dair kontrol prosedürleri geliştirilir. Tasarım iş programı oluşturulur. Kalite yönetim planının uygunluğu onaylanır ve proje süresince yapılan çalışmaların bu plan paralelinde olması sağlanır.

İhale Evresi: Yüklenici belirlenmesi için ihale açılır. İhale öncesi istekliler ile toplantılar yapılır. Gelen tüm teklifler değerlendirilir. Yüklenicinin iş programını nasıl hazırlayacağına yönelik bilgiler hazırlanır ve teklif sahiplerine iletilir. Tedarik prosedürleri tüm iç ve dış kalite gereklerine uygun olarak oluşturulur ve işletilir.

Yapım Evresi: Şantiye mobilizasyonu yapılır ve taraflar arasında koordinasyon sağlanır. Süresel ve mali takipler yapılır, hak edişler düzenlenir ve kontrol edilir. İşveren tarafından temin edilecek malzeme ve ekipmanın koordinasyonu yapılır.

Yapım Sonrası Evre: Ödemeler ile ilgili dokümanlar ile işletme ve bakım el kitapları hazırlanır veya temin edilir. As- built projeler hazırlanır ve gerekli teslim ve devreye alma işlemleri gerçekleştirilir.

Temel işlev kategorilerinde yürütülen faaliyetler aşağıdaki gibidir:

Genel Proje Yönetimi: Projenin başarıya ulaşmasını sağlayacak yönetim planının oluşturulması ve farklı disiplinlerdeki bileşenlerin koordinasyonunun sağlanmasını amaçlar.

Maliyet Yönetimi: Proje maliyetlerinin tüm proje süresinde yönetilmesi, kontrol edilmesi, izlenilmesine yönelik sistemlerin kurulması ve işin iş programında ön görülen maliyet sınırları içinde kalmasına yönelik faaliyetleri kapsar.

Süre Yönetimi: Projeyle ilişkili tüm kaynakların etkin şekilde kullanılmasını sağlamak üzere zaman kontrol sistemlerinin kurulması ve işin iş programında ön görülen sürelerde tamamlanması çalışmaları süre yönetiminin içeriğini oluşturur.

Kalite Yönetimi: Projelerin belirlenen kalite hedeflerine ulaşması için kalite yönetim planı oluşturulması ve bu planın işletilmesi ile proje sonunda kalite hedeflerine ulaşılmasını amaçlar.

Sözleşme Uygulaması: Projenin yapılan sözleşmeler doğrultusunda ilerlemesinin sağlanması ve bunun için gerekli prosedürlerin oluşturulması ve işletilmesini amaçlar.

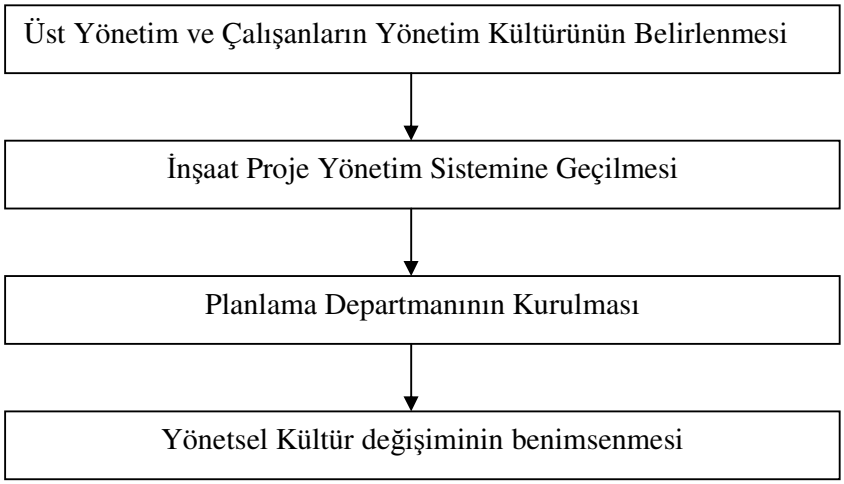
İş Güvenliği Yönetimi: Projenin tüm taraflar açısından güvenli bir biçimde tamamlanması için önlemlerin alınması ve uygulanmasını amaçlar.[60]

Her bir proje evresinde, ilgili temel işlev kategorilerinde inşaat proje yönetim sistemi kapsamında yapılan ayrıntılı çalışmalar, proje yönetim sistemi uygulama yeterliliği belirleme modeli ve firmalarda uygulama örnekleri için İTÜ yapı işletmesi alanında çıkan tezlerden ayrıntılı bilgiye ulaşılabilir.[59]

4.3. Proje Yönetim Sisteminin Kurulma Çalışmaları

Bu bölümde anlatılanlar özetlenmek istenirse, inşaat işletmeleri fabrikalar gibi seri üretim yapmamakta, gezici bir işyerine sahip inşaat projeleri merkez idari ofislerine uzak olabilmektedir. Bu nedenle kararlar inşaat yerinde anlık alınan kararlara dönüşmektedir. İnşaatta sermaye sabit olmadığından, yapılan işin miktarına göre alınan hak edişlerle finanse edildiğinden, iş gücünün sabit olmaması ve iş gücü kalitesinin diğer işletmelere göre daha düşük olması, üretimin dış etkenlere maruz kalması, her yapılan projenin bir önceki projeyle aynı olmaması ve yeni işi öğrenme sürecinin daha uzun sürmesi gibi etmenler inşaat işletmelerini diğer işletmelerden daha riskli bir konuma getirmektedir. 5 S modelinin uygulanması üretim yeri sabit olan işletmelerde tercih edilebilir, fakat inşaat işletmelerine uymamaktadır. Organizasyon şemaları her projede istihdamın farklı olmasından ötürü her proje için revize edilmelidir. Bu gibi nedenlerden dolayı inşaat şirketlerinde kendine has

özellikleri dikkate alan proje yönetim sistematiği önerilmektedir. Sistem kurulmasında izlenecek yol şu şekildedir:



4.3.1. Üst Yönetim ve Çalışanların Yönetim Kültürünün Belirlenmesi

Üst yönetim, üst düzey ve alt kademe çalışanlara organizasyon kültürünü belirlemeye yönelik kurum kültür çalışması yapılır. Kurum kültür değerlendirme çalışması sonuçları Charles Handy'nin yönetim modeline göre organizasyonların değişik kültürlerini tanrılarla eşleştirerek onların bulunduğu yer, bölge ve ortama göre yönetim biçimleri şeklinde açıklanmaktadır.

Organizasyonlar, kabileler ve aileler gibi problemlerin çözümlerinde kendilerine has yöntemler kullanmaktadırlar. Ayrıca çeşitli kademelerdeki insan ve grupların korunması ve geliştirilmesi gereken bazı duygu ve davranışları olduğu gerçektir. Yönetimin, birbirine hiç benzemeyen insan davranışları ve sorunların çözümünde dikkate alması gerekmektedir. Birbirine benzer organizasyonlarda benzer özellikler bulunmasına karşın, çözüm yolları değişik olabilmektedir.

Her kültür, güç ve etkinin temeline, motivasyon türüne ve değişikliklerin nasıl yapılacağına göre, farklı davranışlar sergilemektedir. Böylece her kültür kendi anlayış ve varsayımlarını ortaya koymakta; "İnsanlar nasıl düşünüyor ve öğreniyor?",Nasıl etkilenebilir, nasıl değişirler ve motive edilebilirler?" sorularına yanıt aramaktadırlar. [61]

Charles Handy dört yönetim biçimini dört değişik kültür ile bütünleştirmektedir.

(Ek–2)

- Patron kültürü(ZEUS)
- Bürokratik(klasik)kültürü(APOLLO)
- Proje (ekip) kültürü(ATHENA)
- Bireysel kültür (DIONYSUS)

Organizasyon kültürünü belirlemeye yönelik kurumsal kültür değerlendirme çalışması üst yönetim, üst düzey ve alt kademe çalışanlara yapılır.

Değerlendirme çalışmaları aşağıdaki sıraya göre yürütülür:

- İlgili organizasyonun tamamı değerlendirme çalışma konusu yapılır. Tipik özelliklerin tanımlanabilmesi için hangi değerler, prensipler ve davranış biçimleri göz önüne alınmalıdır? Dokuz başlık altında standart dörder şıktan oluşan ankette her başlığın altındaki şıklar arasında anketi dolduran kişi, organizasyonu en iyi tanımladığını düşündüğü şıkka 1 ve diğerlerine de sırasıyla 2, 3, 4 değerleri vererek tablonun tümü (organizasyon kolonu içinde kalarak)doldurulur.(Ek–3)
- Aynı yöntem kişisel kolonda da uygulanır. Yalnız burada yukarıdaki değerlendirmenin etkisinde kalmadan kişisel tercihler ortaya koyulur.
- Bundan sonra örgütsel ve kişisel değerlendirmelerde her bir şıkka verilen puanlar toplanarak tabloya yazılır.
- Değerlendirme sonuçları, aynı şıklarda bulunan değerlerin toplanması ve sonucun tabloya incelenmesiyle elde edilir.

Buna göre;

- (a) şıkları Patron kültürünü,
- (b) Şıkları bürokratik kültürü
- (c) şıkları Proje (ekip) kültürünü
- (d) şıkları birey kültürünü göstermektedir.

Toplamı değeri en düşük olan şık, ilgili kültürün organizasyon veya bireydeki ağırlığını yansıtmaktadır. Diğer şıklardaki değerler ise yan kültür özelliklerini göstermektedir. Bir şıkta en düşük toplam değerin 9 olması halinde saf kültür özelliği ortaya çıkacaktır. [61]

4.2.2. Proje Yönetim Sistemine Geçilmesi

Proje yönetim sistemi ve ekip kültürünün özellikleri

- Her aşamada ekip çalışması vardır.
- Organizasyon, proje hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır.
- Güç, organizasyon bölümlerinin kesişme noktalarında odaklanmaktadır.
- Yeni fikirler, teknikler ve yaklaşımlar üretilirken ön tasarım ve tasarım aşamalarında yaratıcılık çok ağır basmaktadır.
- Çözüm için kaynaklar, proje çalışanları arasında paylaştırılmaktadır.
- Tasarım ve karar verilen tasarım alternatifi doğrultusunda kaynaklar sağlanmakta, veri analizleri ve stratejiler belirlenerek uygulanmakta ve sonuçlar üzerinde verim analizleri yapılmaktadır.
- Sistemin ihtiyacı, deneyimli ve bilgili ekip elemanları ile ileri teknoloji ekipmanları olduğundan, sistem pahalı, hatta lüks niteliktedir.
- Sorun çözümü yaratıcı düşünce ve optimum sonuçlara ulaşmayı gerektirmektedir.
- Organizasyon kademelerinde, üst yönetim, astların düşünce ve çözüm önerilerine açıktır.
- Kurallar, uyulması gereken zorunluluklar değil, çözüme ulaşmak için karşılıklı anlaşma sağlayan düzenlemelerdir.
- Proje hedeflerine ulaşmak için önce projenin ve proje evrelerinin tanımlanması gerekmektedir. [1]
- Proje çözümleri ile ilgili alternatifler, projenin her evresinde güncellenmekte ve karşılaştırmalı analizler yapılmaktadır.
- Projede çözüm seçenekleri kullanılmasının amacı, hedefe ulaşmayı karmaşıklaştırmak değil, optimum çözümü bulmaktır.

- Çalışanların sabit görevleri yoktur. Görevler, proje özelliklerine, çözüm yollarına ve hedeflere göre tanımlanmaktadır.

4.2.3. Planlama Departmanının Kurulması

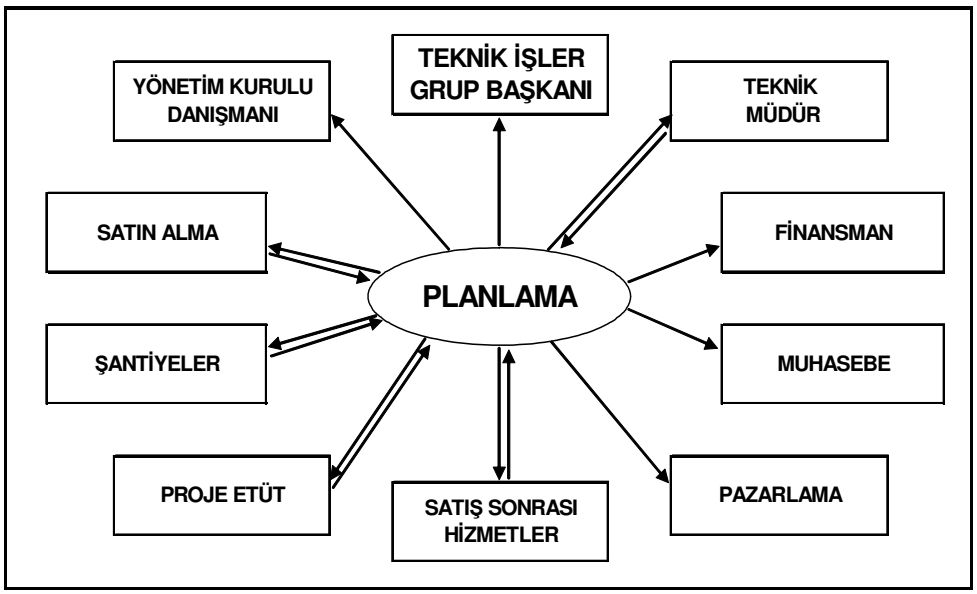
İşletmeleri geleneksel alışkanlıklardan kurtarmak ve kendilerine çağdaş proje yönetim anlayışını kazandırmak amacıyla, uzun vadeli, ancak basit çalışma programlarının hazırlanması gerekmektedir. Örgüt içinde kurulan planlama departmanı, örgüt çalışanları açısından önce yararsız ve gereksiz görülürken, departmanın bilgi toplama, arşivleme ve rapor düzeneklerinin etkin biçiminde oluşturulup çalıştırılması, onu bir anda kuruluşun vazgeçilmez bir parçası sayılmasına neden olmaktadır. [1]

Planlama departmanı; tüm şantiyelerde teknik kadroyla görüşerek istenilen süreye bağlı olarak şantiye hedeflerini ve organizasyonun nasıl olacağını belirler. İstenilen süreye ve imalat sürelerine bağlı olarak iş programını hazırlar. Bundan sonraki çalışmalarında sürekli olarak işin akışını, verimliliklerini, imalat miktarlarını, maliyetlerini, programın akışındaki değişiklikleri, iş programındaki sapmaları, takip ederek periyodik aralıklar ile sorumlulara raporlar. İş Programındaki sapmaları mümkün olduğunca erken ve nedenleriyle birlikte belirleyerek, gerekli önlemlerin alınması için öneriler getirir.

Planlama departmanının firmada kurulmasıyla birlikte;[1]

- Firma şantiye arşiv sistemi oluşturulur. Şantiyelerde imalatlarla ilgili olarak üretilen bilgiler dosyalanır. Raporlar arşivlenerek firmanın daha sonraki yapacağı üretimlerin süresel ve maliyet tahminleri için bilgiler üretilmeye başlanır.
- İşveren, daire sahipleri ve yüklenici arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişim sistemleri kurulur.
- İşverenin bütçesini, performansını ve süresel gereksinimini göz önüne alarak mevcut projenin optimal bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanması için gerekleri hedefler belirlenebilir.
- İmalatların; süresel, durum ve maliyet takipleri yapılır ve bu doğrultuda raporlar hazırlanır.
- İş programlarının işin gelişimini yansıtacak şekilde güncellenir, revizyonları yapılır.

- İş programı güncellemeleri sonrasında yeni durumun ana iş programına uyumunun denetlenmesi,
- Süre uzatımı ve revizyon yapılması yönündeki talepler değerlendirilir ve bu doğrultuda iş programı revizyonun yapılır.
- İşverenin kapsam, maliyet kalite ve zaman konusundaki isteklerinin göz önüne alınarak profesyonel planlama ve proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla yapım sürecinin etkinliği artar ve sürecin çabuklaştırılması sağlanır.
- İmalat Analizleri hazırlanır. Hazırlanan imalat analizlerine göre imalatların birim maliyetleri oluşturularak imalat zayiatları takip altında tutulmaya başlanır.
- Firma Adam-Saat verileri oluşturulur.



Şekil 4.1– Planlama Departmanı Bilgi Akışı Şeması (Kuruoğlu,2002)

4.2.4. Yönetsel Kültür Değişimi

Proje yönetiminin ekip kültürü işi olması, işletmenin bu çerçevede değişimini de kaçınılmaz kılmaktadır. Proje yönetim sisteminin benimsenmesiyle yapısı gereği patron kültürü özelliği taşıyan inşaat işletmelerinin bu özelliklerine göre önce bürokratik kültüre, sonra proje kültürüne dönüştürmeleri gerekmektedir.

5. ÖRNEK BİR İNŞAAT AİLE ŞİRKETİNDE YAPILAN KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI

İncelenen inşaat aile şirketi 1963 yılında ilk olarak inşaat sektöründe faaliyete başlamış ve akılcı büyüme politikasıyla şu anda inşaat, beton, ahşap, madencilik, otomotiv ve sigorta sektörlerinde faaliyet gösteren grup haline gelmiştir. Grupta şu anda 300 kişilik daimi kadrosu ve mevsimlik 750 kişiye varan bir kadroyla faaliyet göstermektedir. Büyümeyle birlikte yeni kadro ihtiyaçları duyulmaktadır.

Bu büyümeyle birlikte pazarda lider konuma gelmek ve daha fazla büyümek için grup kurumsallaşma ihtiyacı hissetmiştir. Kurumsallaşma çalışmalarını başlatmak için uzman bir ekipten yararlanmayı ön görerek danışmanlık firmasıyla anlaşılmıştır.

Grup dört kardeş tarafından aralarında şirketlerin yönetimi paylaşılarak yürütülmektedir. İkinci nesil büyüyen ve gelişen aile şirketi kategorisine girmektedir.

Kurumsallaşma konusunda şirketin amacı; rekabetin hızla arttığı inşaat sektöründe geleceğe daha sağlam adımlarla ilerlemek ve sonraki nesillere de bugünden yapılandırılan bir anayasa ile büyümeyi devam ettirmeleridir.

5.1. Araştırma Yöntemi

3. bölümde firmaların önerdiği aile şirketlerinde kurumsallaşma yol haritası anlatılarak bu yol haritaları derlenip aile şirketleri için kurumsallaşma yol haritası çıkartılmıştır. 4. bölümde ise inşaat firmaları incelenmiş, özellikleri ve inşaat proje yönetim sistemi hakkında bilgi verilmiştir. İnşaat firmaları incelendiğinde hali hazırda önerilen aile şirketlerinde kurumsallaşma yol haritalarının inşaat aile şirketlerine uymadığı görülmektedir. Bütün bu veriler ışığında inşaat aile şirketlerinde kurumsallaşma yol haritası (Ek–4) de çıkartılmıştır. Bu yol haritası örnek bir inşaat firmasında yazarın da içinde bulunduğu süreçte yapılan çalışmalar adım adım bu bölümde anlatılacaktır.

5.1.1.Durum Tespit Çalışması

Şirketin SWOT analizine başlanmadan önce yönetim kurulu üyelerinden kendi sorumluluk alanlarındaki şirketlerle ilgili bir ön çalışma yapılması istenmiştir. Daha sonra yönetim kurulu üyeleri ile toplantı yapılarak sektörel bazda rekabet, ürün ve pazar koşulları analiz edilerek şirketin bugünkü konumunda kuvvetli ve eksik olduğu

yönleri, önündeki fırsatları ve engelleri incelenmiştir. Tüm bu bulgular tekrar gözden geçirilerek ve şirketin ileride kendini nerede ve nasıl gördüğü ile ilgili misyon, vizyon ve stratejileri tartışılmış ve bu stratejilere uygun gerekli adımlar önerilmiştir.

Şirketin yapmış olduğu durum tespit analizi firmaya raporlanmıştır. (Ek–5)

5.1.2. SWOT Analizi

Yapılan SWOT çalışmaları güçlü, zayıf, fırsat ve tehditler olmak üzere dört başlık altında değerlendirilmiştir. (Ek–6)

5.1.3. Şirket Bulgularının Değerlendirilmesi

İnşaat şirketinde çalışan kritik pozisyonlardaki kişilerle danışmanlık şirketi tarafından birebir yaptıkları görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler derlenerek oluşturulmuştur.

Bu bilgiler; çalışmalarına başlamadan önce aile şirketi üyeleri kardeşler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları açısından yol gösterici olmuştur. Daha sonraki çalışmalarına da ışık tutmuştur.

Yönetim kurulu bireylerine yapılan analizlere göre şirketin diplomatik görüşmelerinin, çatışmalara dönük görüşmelerde, şirket tanıtım görüşmelerinde kimlerin görev alacağı belirlenmiş ve bu belirlemelere göre de işleyiş devam etmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri

- En insancıl
- En girişimci
- En agresif
- En tedbirli
- En cimri
- En vizyoner
- En yardımsever
- En iyi ilişki geliştiren

Kategorilerinde incelenmiş ve çalışanlar tarafından seçilmiştir. Bu çalışma kardeşler arasında yetkinliklerin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur.

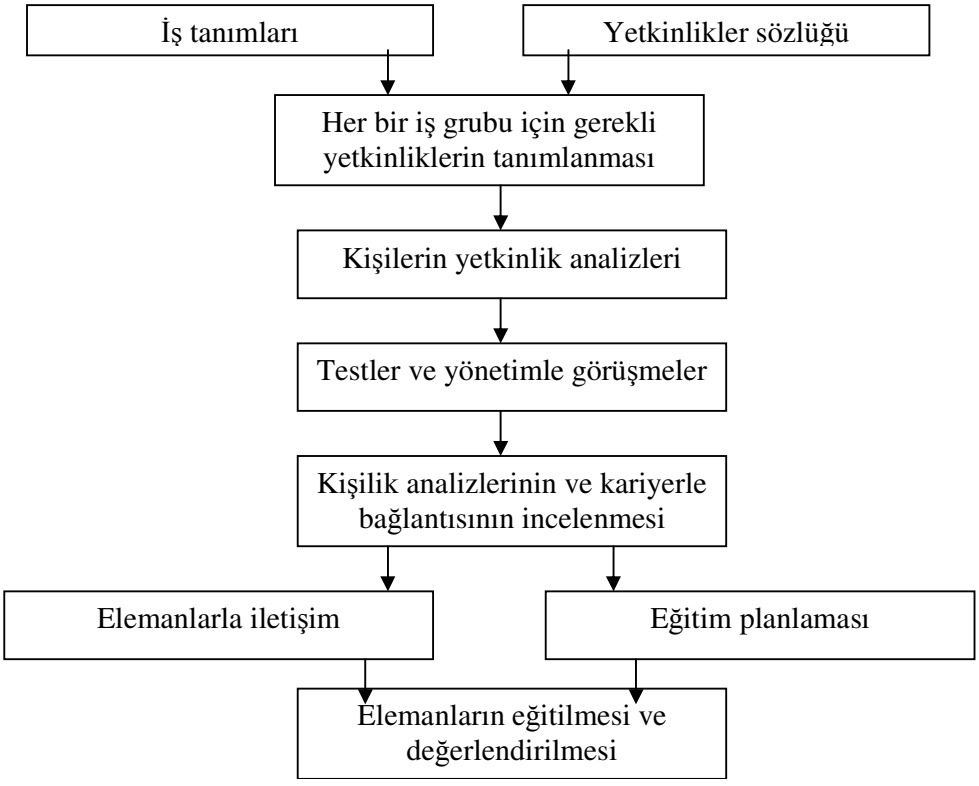
Aile bağları, şirket değerleri incelenmiştir. Bu incelemelerin sonucu (Ek–7)'de verilmiştir. Şirket yönetim biçimi ve şirketin vizyonu, çalışanlardan beklenen özellikler çalışanlar ve üst yönetimle yapılan görüşmeler sonucunda belirlenmiştir.(Ek–8)

5.1.4.Liderlik Yetkinliklerinin Belirlenmesi

Pozisyonlar için gerekli davranış biçimlerinin, yetenek ve bilgilerin belirlenmesinde, pozisyonlar için belirlenen uygun kişilerin seçilebilmesinde, mevcut kişilerin yetkinlikleri ile ilerideki ihtiyaçlar arasındaki farkın belirlenmesinde, kritik davranış biçimleri ve yeteneklerin teşvik edilmesinde, uzmanlıkların ve yönetsel pozisyonların kariyer haritalaması ve planlanmasında, insan kaynakları ile ilgili diğer uygulamaların entegrasyonunun sağlanmasında bir çerçevenin oluşturulmasına yardımcı olması amacıyla liderlik yetkinlikleri belirlenmiştir.

Şirketin geleceğe yönelik planlarının gerçekleştirilmesinde de liderlik davranışlarının belirlenmesi gerekmektedir.

İzlenen Adımlar:



Şekil 5.1– İnsan Kaynakları Uygulamaları Entegrasyonu

5.1.4.1. İş Tanımlarının Oluşturulması

Şirkette çalışan personelin görevleri ile ilgili görüşmeler yapılmış ve iş tanımları oluşturulmuştur. (Ek–9)

5.1.4.2.Yetkinlikler Sözlüğü

Yetkinlikler sözlüğü oluşturulmuştur.

Yetkinlikler temel, işe özel ve yönetsel adı altında toplanmaktadır. (Ek–10)

5.1.4.3. Her Bir İş Grubu İçin Gerekli Yetkinliklerin Tanımlanması

Her kadro için gerekli yetkinlikler tanımlanmıştır.

5.1.4.4. Kişilik Analizlerinin Yapılması

Kişilik analizlerinde hedeflenen, şirket yönetim kurulu üyelerinin iş hayatındaki davranış biçimlerini anlamak liderlik stillerini analiz etmektir. Burada yapılan kişilik analizleri şirket anayasasının oluşturulmasında yardımcı olmuştur. Kişilik analizlerinin yapılmasında araç 16 PF Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Kişilik analizleri değerlendirildikten sonra yönetim kuruluna çıkartılan analiz sonuçları ile ilgili geri bildirim yapılmıştır.(Ek–11)

Şirket hedeflerine göre liderlik yetkinlikleri belirlendikten sonra kişilik analizleri ile gereken liderlik yetkinliklerine sahip olunup olunmadığına bakılmıştır. İşe yönelik kişinin davranışların analizi ile kişilerin kendilerini daha iyi tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlayarak bunlara yönelik kendisini geliştirme yolunda adım atması düşünülmüştür

5.1.4.5. Performans Yönetimi

Performans sisteminde geleneksel performans sistemi kullanılmıştır.

Yapılan performans değerlendirme 3 aşamaya bölünmüştür. (Ek–12)

- **Beceriler**
- Bilgi Beceri(Know How)
- Yönetim becerisi
- İnsan ilişkileri
- Problem çözme

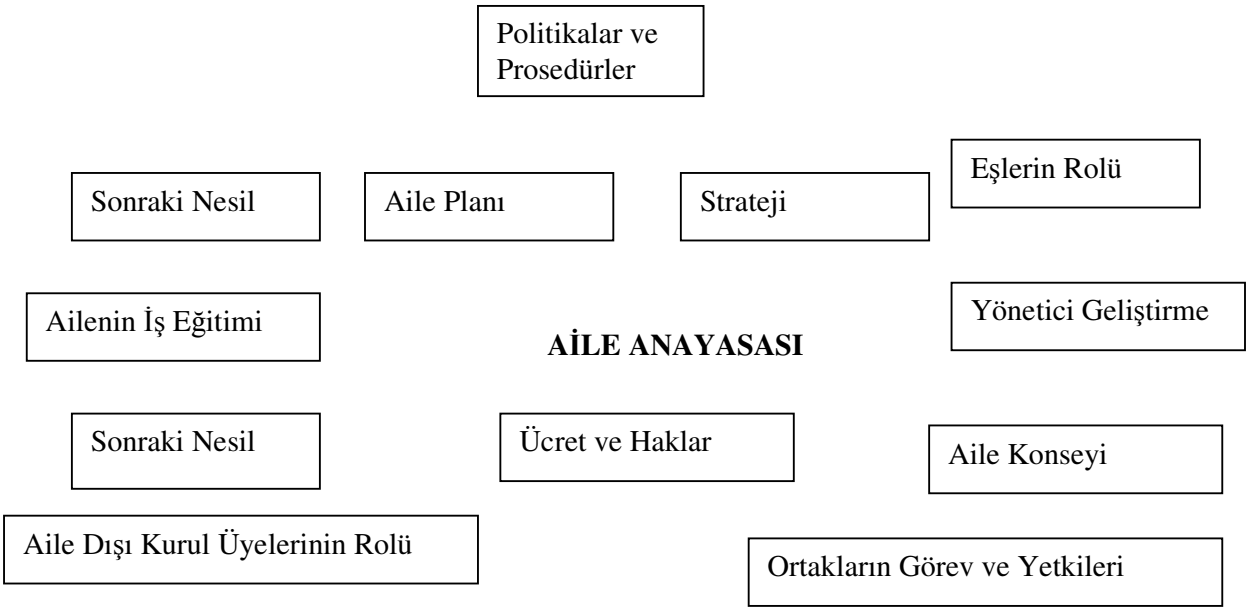
- Karar verme
- Çalışma koşulları
- **Etki**
- Mali sorumluluk
- Sonuçlara etkisi
- **Pazar faktörü**

5.1.5. Aile Anayasasının Oluşturulması

Stratejik Plan → SWOT Çalışması

Miras Planı → Hissedarlık Planı

Görev ve Yetki Planı → Yetkinlikler, Liderlik, Kişilik Analizleri, İş tanımları ve iş akışları



Şekil 5.2– Aile Anayasasında Olması Gerekenler

Aile anayasasının oluşturulmasında temel teşkil eden toplantıların amacı, kapsamı ve katılımcıları konusunda yönetim kurulu üyeleri bilgilendirildi. Genel müdürler, yönetim kurulu, aile konseyi toplantıları ve aile içi roller, görevler ve aktiviteler genel hatları ile belirtilmiştir.(Ek–13)

Aile Konseyi Toplantısı yönetimde bulunan üyeler ve danışmanlık firmasının katılımıyla yapılmıştır. (Ek–14)

Aile –İş Felsefesi

Yönetimde bulunan aile bireyleri tarafından danışmanlık firmasının yönlendirilmesiyle şirketin ve ailenin felsefesi oluşturulmuştur. Şirketin aile-iş felsefesini yönetim kurulu belirtmiştir: (Ek–15)

Aile şirketi anayasası hazırlanmıştır. Aile anayasası aile vizyonu, aile bağlılığı ve iş değerleri, aile değerleri, yönetim, yönetim kurulu, aile misyonu ve aile konseyi başlıkları altında çalışılmıştır.(Ek–16)

5.1.6. Üst Yönetim ve Çalışanların Yönetim Kültürünün Belirlenmesi

İnşaat aile şirketi danışmanlık firması ile birlikte yürüttüğü kurumsallaşma çalışmaları aile anayasası hazırlanması aşamasında tıkanmıştır. Danışmanlık firması çalışmaları bu aşamada yarım kalmış ve çalışmalar ileri bir tarihe ertelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda inşaat şirketi inşaat proje yönetim danışmanıyla anlaşılarak kendi bünyesinde planlama departmanı kurulması ve proje yönetim sistemi konularında danışmanlık almıştır.

Bu aşamada; üst yönetim, üst düzey ve alt kademe çalışanlara organizasyon kültürünü belirlemeye yönelik kurumsal kültür değerlendirme çalışması yapıldı.

Değerlendirme sonuçlarına göre;

Tablo 5.1.Yönetim Kurulu Kültür Değerlendirme Sonuçları

YÖNETİM KURULU ÜYESİ

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	28	**20**	**14**	28	90
ORGANİZASYON	0	0	0	0	0

YÖNETİM KURULU ÜYESİ

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	**14**	30	**20**	26	90
ORGANİZASYON	0	0	0	0	0

Grubun inşaat kolu iki yönetim kurulu üyesi tarafından yönetilmektedir. İki yönetim kurulu üyesi tarafından yönetim kültürü farklı algılanmaktadır. İlk yönetim kurulu üyesinde organizasyonda baskın kültür ekip kültürü yan kültür de bürokrasi kültürü etkisini gösterirken, diğer yönetim kurulu üyesinde ise patron kültürü baskın karakter olmakta yan kültür ise ekip kültürü olarak çıkmaktadır. Özetle ; kuralları patron koyar ekip işi yapar kültürü hâkimdir.

Tablo 5.2. Orta kademe Yönetici Kültür Değerlendirme Sonuçları

FİNANSMAN KOORDİNATÖRÜ

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	30	23	**19**	**18**	90
ORGANİZASYON	**14**	23	**21**	32	90

RESMİ İŞLER SORUMLUSU

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	24	**22**	**16**	28	90
ORGANİZASYON	**19**	25	25	**21**	90

MUHASEBE MÜDÜRÜ

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	**21**	22	**16**	31	90
ORGANİZASYON	**22**	25	**15**	28	90

İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	29	23	**16**	**22**	90
ORGANİZASYON	**14**	**17**	28	31	90

RESMİ İŞLER SORUMLUSU

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	21	**18**	**18**	33	90
ORGANİZASYON	**21**	**19**	25	25	90

Resmi işlemler sorumlusu ve hukuk işleri sorumlusunda kendilerinde ağırlıklı olarak ekip kültürünün yan kültür olarak ta bürokrasi kültürünü benimsedikleri görülmektedir. Organizasyonda ise aile şirketi olmasının getirdiği baskın karakter patron kültürü ve bürokrasi yönetiminin olduğu görülmektedir. Değerlendirmeye göre orta kademe yönetici çalışanlarda baskın kültürün patron kültürü, bireysel düşüncede ise ekip kültüründe birleşmektedir.

Tablo 5.3.İdari Alt Kadro Kültür Değerlendirme Sonuçları

YÖNETİCİ ASİSTANI

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	24	**18**	**20**	28	90
ORGANİZASYON	**15**	**21**	28	26	90

MUHASEBE ELEMANI

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	30	26	**16**	**18**	90
ORGANİZASYON	**19**	**16**	21	34	90

MUHASEBE ELEMANI

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	**17**	24	**20**	29	90
ORGANİZASYON	**19**	25	**17**	29	90

MUHASEBE ELEMANI

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	**20**	22	**16**	32	90
ORGANİZASYON	**16**	25	**21**	28	90

İdari alt kadro çalışanları organizasyonda patron kültürü ağırlıklı, bireysel düşüncede de ekip kültürü etkileri görülmektedir.

Tablo 5.4. Teknik Kadro Kültür Değerlendirme Sonuçları

PROJE SORUMLUSU

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	30	**18**	**15**	27	90
ORGANİZASYON	**14**	27	34	**15**	90

TEKNİK TAKIM LİDERİ

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	24	**20**	**12**	34	90
ORGANİZASYON	**18**	**17**	24	31	90

PLANLAMA SORUMLUSU

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	25	**22**	**13**	30	90
ORGANİZASYON	**13**	**22**	23	32	90

ŞANTİYE ŞEFİ

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	23	**21**	**20**	26	90
ORGANİZASYON	**20**	**17**	24	29	90

ŞANTİYE ŞEFİ

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	**17**	**16**	31	90
ORGANİZASYON	**18**	**17**	22	33	90

TASARIM GRUBU- MİMAR

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	32	24	**15**	**19**	90
ORGANİZASYON	**20**	**14**	26	30	90

TASARIM GRUBU- MİMAR

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	30	**20**	**12**	28	90
ORGANİZASYON	**17**	**17**	26	30	90

Değerlendirmeye göre, organizasyonda teknik kadro tarafından hissedilen baskın kültür patron kültürü ve bürokratik kültürdür. Kişilerin çalışmak istedikleri kültür ise baskın kültür ekip kültürü ve yan kültür olarak da bürokrasi kültürüdür.

Tablo 5.5.Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Kültür Değerlendirme Sonuçları

	KİŞİ				**ORGANİZASYON**			
	A	**B**	**C**	**D**	**A**	**B**	**C**	**D**
TOPLAM	28	**20**	**14**	28	0	0	0	0
TOPLAM	**14**	30	**20**	26	0	0	0	0
TOPLAM	30	23	**19**	**18**	**14**	23	**21**	32
TOPLAM	24	**22**	**16**	28	**19**	25	25	**21**
TOPLAM	**21**	22	**16**	31	**22**	25	**15**	28
TOPLAM	21	**18**	**18**	33	**21**	**19**	25	25
TOPLAM	29	23	**16**	**22**	**14**	**17**	28	31
TOPLAM	24	**18**	**20**	28	**15**	**21**	28	26
TOPLAM	30	26	**16**	**18**	**19**	**16**	21	34
TOPLAM	**17**	24	**20**	29	**19**	25	**17**	29
TOPLAM	**20**	22	**16**	32	**16**	25	**21**	28
TOPLAM	30	**20**	**12**	28	**17**	**17**	26	30
TOPLAM	32	24	**15**	**19**	**20**	**14**	26	30
TOPLAM	24	**20**	**12**	34	**18**	**17**	24	31
TOPLAM	23	**21**	**20**	26	**20**	**17**	24	29
TOPLAM	26	**17**	**16**	31	**18**	**17**	22	33
TOPLAM	30	**18**	**15**	27	**14**	27	34	**15**
TOPLAM	25	**22**	**13**	30	**13**	**22**	23	32

Ankete katılanlar, organizasyonun patron (aile) kültürü ile yönetildiğinde birleşmektedir. Bunu bürokrasi kültürünün varlığı izlemektedir. Bireylerin kişisel olarak istediklerinde ise çoğunluk ekip kültürü ile yönetilmek istemekte ve yan kültür olarak da bürokrasi benimsenmektedir. Proje yönetim sistemi ekip kültürünü benimsediğinden firma proje yönetim sistemini kurmaya ve benimsemeye elverişli durumdadır.

5.1.7.Proje Yönetim Sistemine Geçilmesi

Proje yönetim sistemi uygulama düzeyini belirlemeye yönelik çalışanlara soru-cevap şeklinde bir çalışma yapıldı. Bu çalışmalar sonucunda firmanın proje yönetim uygulama oranı %33 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.6. Proje Yönetim Sistemi Uygulanma Değerlendirmesi

	Ön Tasarım Evresi	Tasarım Evresi	İhale Evresi	Yapım Evresi	Yapım Sonrası Evre	Ortalama Başarı Oranı
Genel Proje Yönetimi	71%	46 %	64 %	20 %	55 %	51 %
Maliyet Yönetimi	54 %	13 %	83 %	31 %	69 %	50 %
Süre Yönetimi	0 %	33 %	0 %	15 %	42 %	18 %
Kalite Yönetimi	38 %	17 %	19 %	25 %	31 %	26 %
Sözleşme Uygulaması	67 %	50 %	42 %	50 %	44 %	50 %
İş Güvenliği Yönetimi	0 %	6 %	5 %	7 %		5 %
Ortalama Başarı Oranı	38 %	27 %	35 %	25 %	48 %	**33 %**

5.1.8. Planlama Departmanının Kurulması

Firma bünyesinde planlama departmanı kuruldu. Planlama sorumlusu olarak işe başlandı. Pilot şantiye seçilerek uygulamalara geçildi. Yaklaşık imalat metrajları ve verimlilikler İstanbul'daki uzman planlama ekibi tarafından oluşturularak inşaat iş programı oluşturuldu. İnşaat üretim maliyeti yaklaşık imalat metrajlarına ve birim maliyetlere göre çıkartıldı.

İş başlangıcından itibaren şantiyede günlük şantiye raporları tutuldu.(Ek–17) Günlük raporlardan haftalık raporlar üretilmeye başlandı.(Ek–18) Şantiye haftalık durum raporlarından aylık durum raporları oluşturuldu. (Ek–19)

Planlama departmanı birimlerden şu bilgileri almaktadır:

- Şantiyedeki imalat miktarı,
- Çalışan işçi sayısı,
- Malzeme girişleri
- Satılan konut sayısı,
- Stoktaki mevcut malzemenin miktarı,
- Müşteri özel talepleri vb. dir.

Bu bilgilerden;

- İşin bitim yüzdeleri,
- Maliyet durumları,
- Kullanılan ve ihtiyaç duyulan malzeme miktarları,
- Kar-zarar karşılaştırmaları,
- Verimler konularında raporlar hazırlayarak sorumlu ve ilgili kişilere bilgi vermektedir.

Gerçekleşen blok bazında inşaat üretim maliyetleri çıkarıldı. Planlanan maliyetle karşılaştırılarak rapor hazırlanıp sorumlulara raporlandı. İnşaat m^2 maliyetleri; imalat cinsleri-kullanım alanları ve satılabilir alanlara ve toplam imalatların maliyet içinde % oranına göre ayrı ayrı çıkarıldı.

Her hafta programın güncellemesi yapılmakta, yapılanların planlananla karşılaştırılması ve bir sonraki haftada yapılacaklar çıkartılmaktadır.

Taşeron Verimlilik bilgi bankası oluşturuldu. Güncellemeye devam edilmektedir. Kış ve yaz aylarına göre verimlilik değişimleri oluşturulmaya başlandı.

İmalatların m2 maliyet analizleri oluşturulmaya devam edilmektedir. Yeni verilere göre güncellemelere devam edilmektedir

Malzeme sipariş formu formatı oluşturuldu. Malzeme siparişleri sipariş formu düzenlenerek merkeze iletilmeye başlandı.

İnşaat imalat mahal listesi oluşturuldu. Satış bölümüne raporlandı.

Firma inşaat arşivi oluşturulmaya başlandı. Projenin ön tasarımdan inşaat sonrası aşamaya kadar yapılan çalışmalar toparlanıp birimler arasından planlama departmanına aktarılmaya devam edilmektedir.

Firma stok kodlama sistemi oluşturuldu. Malzemeler şantiyelere ve cinslerine göre kodlanarak muhasebe paket programa aktarıldı.

Planlama departmanı tarafından birimlere yapılan raporlamalar;

- Proje (bina bazında) başlama –bitiş
- Etaplara göre (bina bazında) başlama-bitiş
- Bina bazında detay raporu
- Blok genel bar diyagramı
- Yıllık iş programı
- Aylık iş programı
- Haftalık iş programı
- Aylık beton döküm tarihleri
- Haftalık iş programında sapmalar
- İnşaat toplam maliyeti
- Aylık, haftalık işçi sayıları
- Ekip değerlendirme raporu

- Adam saat değerleri
- Aylık değerlendirme raporu
- Haftalık değerlendirme raporu
- Toplantı gündem ve tutanaklarının hazırlanması

İnşaat idari kadro ve teknik kadro katılımıyla her on beş günde bir genel toplantı yapılmaya başlandı. Toplantı gündem maddeleri çalışanlar tarafından planlama departmanına iletilerek, toplantı katılımcılarına ulaştırılmaktadır. Toplantılarda tüm şantiyelerin durum değerlendirilmeleri yapılmakta işleyişle ilgili yapılacak çalışmalar teknik ve idari kadro tarafından değerlendirilmektedir.(Ek–20)

Pilot şantiye de uygulanan planlama çalışmaları firma tarafından çok çabuk benimsenerek firmanın diğer şantiyelerinde uygulamaya geçilmesine karar verilmiştir.

5.1.9. Yönetsel Kültür Değişimi

Şirkette yapılan kurum kültür çalışmasına göre şirket patron kültüründen, bürokratik kültüre geçmiştir. Planlama departmanının kurulması ve ekip kültürünün tüm departmanlar tarafından benimsenmesi departmanın etkinliğini artırmıştır. Bu değişimin planlama birimi ve çalışması ile başlaması, ekip çalışmasını zorunlu kılan bu birimin, diğer birimleri artan ölçüde etkilemesine yol açmaktadır.

Sistemin oluşturulması, her ne kadar teknik çalışma sonucu ortaya çıkacak bir ürün gibi gözükse de, aslında kalıplaşmış ve eskimiş kültür anlayışlarının çağdaş yapıya kavuşturulması bir kültür değişimi sorunudur. Teknik çalışmalar ise amaç değil, araç niteliğinde sayılmalıdır.

Planlama departmanının kuruluş süreci uygulama iş programı, inşaat projelerinde kullanılan bilgisayar destekli planlama araçlarından biri ile gerçekleştirilmiştir. Bu programın amacı, işletmeden alınabilecek, tüm teknik ve kültürel bilgilerin saptanarak analizi ve bunların sistematiğe uygun biçimde yeniden düzenlenmesi, yeni verilerin aynı sistematiğe uygun biçimde arşivlenmesidir. Şirkette bu amaca ulaşılmış ve çalışmaların 9 aylık süreci sonucunda yapılan proje yönetim sistemi değerlendirmesinde firma uygulama yüzdesi %33 seviyesinden %45'e çıkmıştır. Bu gelişme sistemin firma tarafından benimsendiğini ve hızla geliştiğini göstermektedir.

Kurumsallaşma çalışmalarındaki firmada yaşanan tıkanma proje yönetim sistemi sayesinde aşılmış, çalışanlar ve üst yönetim tarafından kurumsallaşma fikri tekrar benimsenerek firma bu konuda yapılacak çalışmalara kaldığı yoldan devam etmeye başlamıştır.

5.1.10. Mevcut Organizasyon Yapısının Tespiti ve Organizasyon Yapısının Düzenlenmesi

Şirket genel toplantı sistemine geçilmesiyle birlikte toplantılarda işleyişte yaşanan sorunlar teknik ve idari kadro tarafından dile getirilmiştir:

İdari Kadro

- Çalışanların yetki ve sorumluluklarının tekrar gözden geçirilmesi ve sınırlarının belirlenmesi yetki karmaşasının ortadan kaldırılması
- Bilgi alışverişinin yazılı olarak yapılması
- Her birimin ilgili kişilerle bağlantıyı zamanında kurması
- Bilgi paylaşımı
- Birimler arasında sorulan sorulara en kısa zaman biriminde net cevaplar ve gerekiyorsa belgeleri verilmeli
- Proje değişikliklerinin en aza indirilmesi
- Birimler elde ettikleri bilgiyi kendi içinde değil konu ile ilgili arkadaşlara aktarmalı ve bilgi aktarımı değerlendirilmeli
- Gündemde bekleyen konulara günlük çözüm mü olmalı yoksa yapılması gereken çözümü uygulanmalı mı?

Teknik Kadro

- Firmanın işi yürütme kültürünün belirgin olması
- Görevli personel yetkinliklerinin belirgin olması
- Görevli personelde yeterli yetersizliklerin belirgin olması
- İşin tanımlanması ve iş dağılımının yapılması
- Konunun herkesle paylaşılması / küçük kulislerin oluşmaması
- İşe dış müdahalelerin yapılmaması

- Şu ana kadar oluşmuş olumlu iş kültürünün yetkin kişiler tarafından aktarılması
- Yeni/eski kaosunun çözülmesi
- Uygun ve saygın konuşma dilinin oluşturulması
- Kişisel egoların gözden geçirilmesi
- Kişiler sadece işle beslenmez (tartışmalı)
- Şantiyelerde bilgi adamı bulunması
- Projelerde ve imalatlarda yapılan değişikliklerin yazılı olarak merkeze ve şantiyeye ulaştırılması
- Kişilerin görev ve yetkilerinin sınırlarının çizilmesi
- Proje dışı yapılan değişikliklerin zamanında yapılması bunların çizim ya da yazılı bir şekilde şantiye sorumlularına ulaştırılması
- Daha önceden yapılan programlara birebir uyulması
- Sorumlulukların sınırlarının belirgin olması
- Ekip arkadaşlarının belki de en basit ekip sözü ama etkili olan " Birimiz hepimiz için hepimiz birimiz için anlayışına sahip olmalıdır."
- Ekip içerisinde ekipten biri hata yaptı olmamalı bu hata ekip içerisinde çözülmeli, dışarıya veya kendi içerisinde gruplaşmalarda kulislere dönüşmemeli.
- Kişisel egolarla yapılan işlerin altına kişi imzasını atmamalı, ekip imzasını atmalı hatta işimiz inşaat işiyse sadece teknik kadro- idari kadro değil çalışan işçilerde bu başarının kahramanları olmalı.
- Ekipte kişilerin performans değerlendirilmesi yapılmalı. Kişi performansları yaptığı somut olaylarla değil, soyut olarak ta ölçülmeli.
- Görev, yetki sorumluklar ve ekip çalışanları arasında süreç ilişkileri tanımlanmalı, ast- üst ilişkileri belirlenmeli.
- İşte geçirilen uzun zaman hem insanlara ve hem de insanlarla olan ilişkilerine kötü yansımakta ve bu aynı zamanda etkin çalışmanın da göstergesi değildir.

İşin ve kişinin verimliği için kişilerin kendilerine ayıracağı zaman dilimi olmalı.

- Çalışanların yaptıkları işlere eleştirel tarzda yaklaşılmamalı, yapıcı olunmalı.
- Ekip bir karar aldığında bu kararın savunuculuğunda tek bir vücut olmalı.
- Çalışanlar arasında iletişim eksiksizliği, doğru kişiye doğru bilginin aktarılmaması. Çalışanların bu bilgiye kişinin bilmesi gerektiğinin farkında olmaması
- Ekip çalışanları rakip değil, işleyen bir çarkın olmazsa olmaz dişlilerin biri olduğunun bilincine varılmalı.
- Daha önceden yapılan programlara birebir uyulmalı.
- Yüklü iş programından kaynaklı olarak yaşanan dikkatsizlik ve konsantrasyon sorunları. Ebetteki işlerimizin yoğun olması bizler için doğaldır ve olması gerekendir. Ancak bizler bir sonraki gün daha faydalı olmak için bu yoğun program içerisinde boğulmamalıyız. Bu da ancak takım oyuncuları arasındaki doğru iş bölümü ve çalışanların kendilerine özel vakit ayırmaları ile sağlanabilir.
- Bir başka sorunda takım çalışanların kullandığı bilgilerin ve donelerin eksikliği veya belgeli olmayışı. Çalışanların ihtiyacı olan bilgilerde eksiklikler olması, bu bilgilerin yazılı veya çizili belgeler yerine sözlü olması, bilgilerin rahatça ulaşılabilecek şekilde dosya düzeninde olmaması çalışma düzenini bozmaktadır.
- Böyle bir durumda bilgi aktarımının gerçekleşebilmesi ve aradaki iletişim eksiklerinin de giderilebilmesi gerekmektedir. İletişim her zaman için evrakla yazılı veya çizili belgeler şeklinde olmalıdır. Bu belgelere kişilere bağlı kalınmadan rahatça ulaşılabilmelidir.
- Takımdaki kişilerin daha verimli olması için yapacağı iş doğru tespit edilmeli ve kişiye yapabileceğinden fazla yüklenilmemelidir. Böyle bir durumda kişinin asıl yapması gereken işte eksik noktaları kalabilir. Bundan dolayı takım oyuncuları görev paylaşımı içerisinde olmalı ve birbirine bu konuda gerekli yardımı üstüne ekstra yük olarak görmeden yapmalıdır.

- Dikkat etmemiz gereken başka bir konuda planlamadır**.** Yaptığımız planlamada diğer takım oyuncularının da planlaması göz önüne alınmalı birbiriyle ilişkilendirilmeli çakışan noktalara bakılmalıdır. Diğer takım çalışanlarının da önerileri alınmalıdır. Böylece planlamamız daha uygulanabilir olur.
- Bütün bunların dışında takım oyuncularının moralinin yüksek olması, herkesin aktif olarak takımda yer alması ve takım ruhunu benimseyerek hareket etmesi işleyişi hem zevkli hem de tempolu hale getirecektir.

En çok dile getirilen sorun ekipler arasındaki koordinasyon sorunu ve iletişimsizlik, bu sorunların çözümü için ekip kültürünün yaygınlaştırılması, sözlü bilgilerin yazılı halde ilgililerine sunulması gerekmektedir. Bunun için firmada idari kadro ve teknik kadro arasındaki iletişimi yazılı hale getirmek için web tabanlı bilgi yönetim sistemi geliştirildi. Çalışanlara şifre sistemi sayesinde kendi sorumluluk alanlarındaki bilgileri ulaşılabilecekleri sistem oluşturuldu. Satınalma sipariş formları şantiyelerden merkeze web tabanlı sistem sayesinde ulaştırılmaya başlandı. Personel yönetimi sistemleri vizite kâğıdı, işe giriş-çıkış formları, izin kâğıdı gibi uygulamalar sistemden takip edilmeye başlandı.

Hali hazırdaki organizasyon şeması şirkete katılan yeni departmanları diğer departmanlarla olan görev ilişkilerini, departman sorumlularının görev tanımlarını içermemektedir. Bu nedenle organizasyon yapısı var olana ve daha sonradan oluşabilecek kadrolara göre düzenlendi. Eski organizasyon şeması güncelleştirildi.(Ek–21), (Ek–22)

Yoğun çalışma özellikle de şantiyede çalışan personelin serbest zamanlarının azlığı çalışanların belli bir süre sonra çalışma verimliliğinin ve işe motivasyonunu düşürdüğü gözlenmektedir. Şantiyelerde yoğun çalışma programı ve şantiye eleman azlığı kadrolaşmayı gerektirmektedir. Kadrolaşma mevcut personelin üzerindeki yükünü azaltacaktır. İşlerin daha etkin ve hızlı yapılmasını sağlayacaktır.

5.1.11. Görev Tanımlarının Oluşturulması

Görev tanımları güncellendi. İnşaat firmasında yeni oluşturulan Planlama Departmanı Sorumlusu ve Planlama Mühendisinin, Satış Sorumlusu ve Elemanının, İnsan Kaynakları Departman Sorumlusu ve Elemanının görev tanımları belirlendi.

5.1.12. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi

5.1.13. Çalışanların Kişilik Analizlerinin Revize Edilmesi

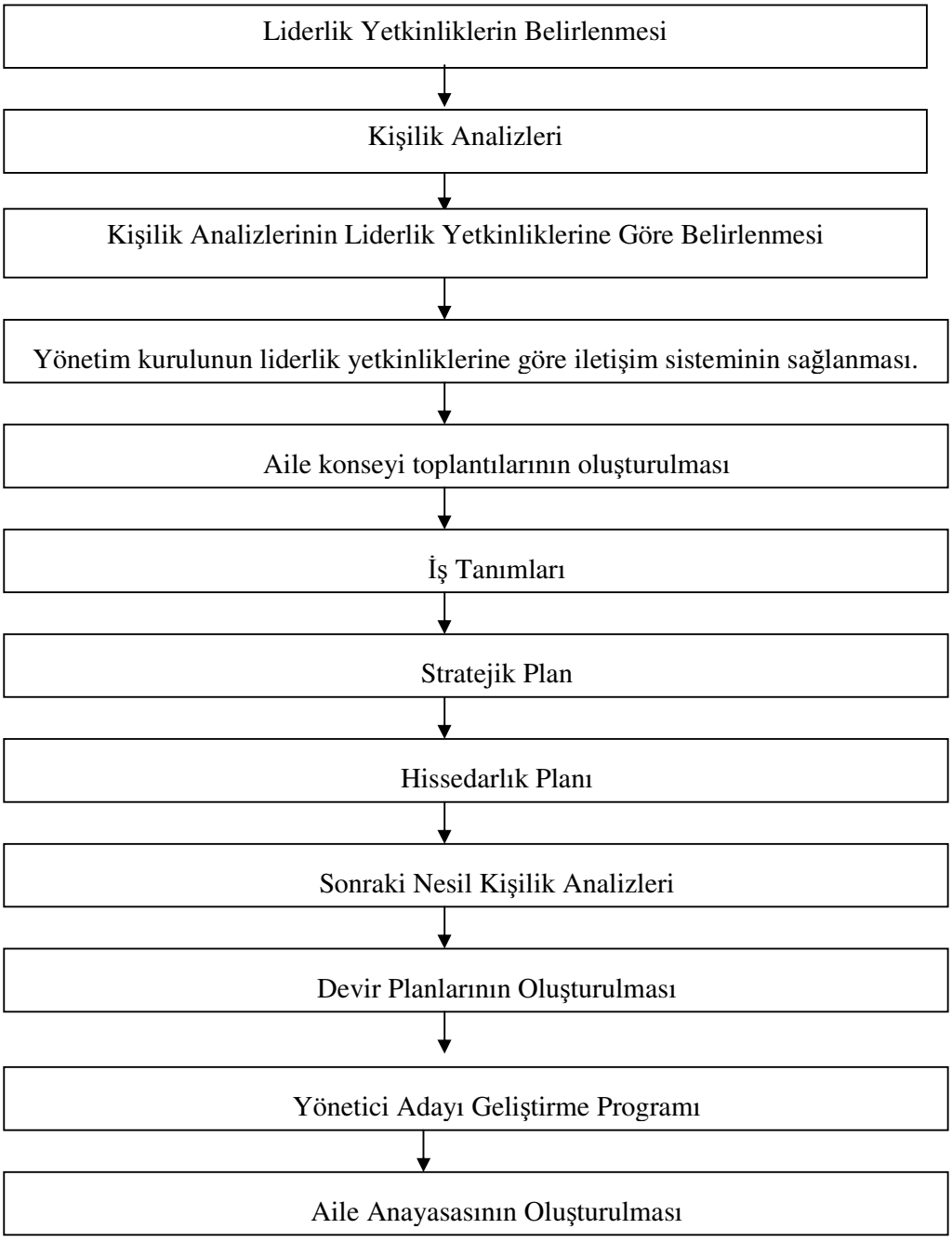
Çalışanlara 16 PF kişilik testi uygulanmıştır. Bu testin tekrar güncellenmesi gerekmektedir.

5.1.14. Kurum Kültürünün Oluşturulması

Şirketin kurumsallaşmasında yapılması gereken şirket kültürünün değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda firmayı ileriye taşıyacak çalışanları ortak bir kurum kültüründe birleştirmektir. Bu kültür; en alt kadroda bulunan çalışanlara da benimsetilmesi gerekir. Firmayı şirketin yönetim kurulu ya da müdürler sadece dış çevrede temsil etmez. Merkezde çalışan personelden sayıca fazla olan en alt kadro ameleler, mikser şoförleri, kamyon şoförlerinin de firmanın imajını benimsemeleri gerekir. Çünkü yapılan herhangi bir hatada bu kişiyi değil firmanın imajını zedeler. Bu nedenle firmada çalışan tüm personeli kapsayacak daha geniş kapsamlı yenilik ve yaratıcılığı destekleyici kurum kültürü oluşturulma çalışmalarına hız verilmelidir.

Firma kurumsallaşma çalışmaları önündeki tıkanıklığın aşılmasıyla birlikte, kurumsallaşma yolunda atılacak adımların takibi ve izlenebilmesi amacıyla grup insan kaynakları departmanı kuruldu. İnsan kaynakları departmanı tarafından kurum kültür çalışmaları ve stratejik yönetim uygulamaları grubun diğer şirketinde başlamıştır. İnşaat kolunda da yakın bir tarihte bu çalışmalara başlanacaktır.

5.15. Aile Anayasasının Hazırlanmasına Devam Edilmesi



Şekil 5.3. Aile Anayasasının Oluşturulmasında İzlenecek Adımlar

5.1.16.Çalışanların Kariyer Haritalarının Oluşturulması

Çalışanlara uygulanan kişilik testleri sonuçlarına göre kişisel gelişim süreçlerinin tanımlanması, kariyer haritalarının çizilerek çalışanın gelişimini destekleyici eğitim programlarının tanımlanması gerekmektedir.

5.1.17. Stratejik Yönetim Sistemine Geçilmesi

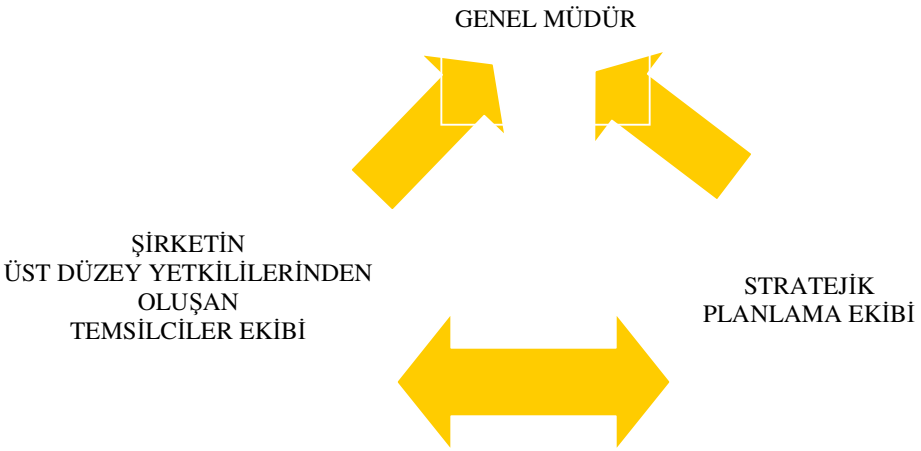
İnşaat şirketleri stratejik yönetimi benimsemelidirler. Başarılı işletmelerin çoğunluğuna bakıldığında, işini iyi yapan, yaptığı işten hoşlanan, işinin önemiyle ve iş arkadaşlarıyla gurur duyan, yönetimin desteğini alan, işletmenin amaç ve hedeflerini sahiplenmiş, işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirebilen çalışanlara sahip işletmeler oldukları görülmektedir. Müşterilerine hizmet vermekten gurur duyan bir çalışan kitlesi, firmaya daha fazla sadık ve memnun müşteriler kazandıracaktır. Stratejik yönetim; çalışanların bağlı oldukları departmanda sorumluluk ve karar bilincini geliştirecektir. Yönetime katılması şirkete bağlılığını artıracak, öneri sistemini geliştirecektir. Vizyona uygun olarak geliştirilen misyon ve stratejilerle bu hedeflere ulaşmak için göstereceği çaba kontrol sistemini de gerçekleştirerek performans yönetim sistemini destekleyecektir. Çalışanların destekçisi olduğunu gösteren, firmanın hedeflerini, amaçlarını, gelmek istediği yeri çalışanlarıyla paylaşan ve hedeflere ulaşıldığında onlara başarıyı tattıran yöneticiler, çalışanların iş tatminini de sağlayacaktır.

5.1.17.1. Yönetim Kurulu Başkanının Önderliğinde Şirkette Her Birimden Üst Düzey Sorumlu Saptanarak Temsilciler Ekibi ve Stratejik Planlama Ekibi Olmak Üzere İki Ekip Oluşturulmalı

Planlama sürecinde öncelikle; çalışmanın bir tarafı olan üst düzey temsilciler ekibi, temel hedeflerin belirlenmesi ve bunlar için gerekli verilerin sağlanması konusunda çalışırken, stratejik planlama ekibi de bu veriler ışığında

SWOT Analizi çalışmalarını yürütecektir.

Üst düzey yöneticilerin katılımı çalışanların süreci ve çalışmaları kendi departmanlarında daha iyi benimsenmesini ve çalışanların motivasyonunu artıracaktır.



Şekil 5.4– Şirketteki Stratejik Yönetim ve Departman İlişkileri

5.1.17.2. Kuruluşun Geçmişi ve Önemli Başarılarının Değerlendirilmesi

Kuruluşun tarihçesi oluşturulmalı. Kuruluşu bu güne getiren önemli mihenk taşlarının bir listesini yapılmalı, şirketin yıllar içerisinde nasıl değiştiğini daha iyi canlandırabilmek için, işleyişinde etkiler yaratmış olaylar kaydedilmeli. Hedeflerin belirlenebilmesi için firmanın geçmişinin bilinmesi gerekir.

5.1.17.3. Şirketin Hali Hazırdaki Durumunun Değerlendirilmesi

İşleyişin altyapısı, mali durum, etkileşim halinde bulunduğu çevre ve bunun gibi başlıklara yönelik incelemelerle hali hazırdaki durumunu belirlenir. Firmanın iç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra genel müdüre sunulur. Bu konuda daha önce geniş kapsamlı durum tespit çalışmaları yapıldığı için tekrar yapılması uygun görülmemiştir.

5.1.17.4. Firmanın SWOT Analizinin Yapılması

Durum tespit çalışmaları firmanın zayıf, güçlü, fırsat ve tehditleri olmak üzere dört başlık altında toplanarak rapor oluşturulmalıdır.

5.1.17.5. Stratejik Planlama Veri Kitabının Hazırlanması

Temsilciler grubunun, vizyonlarına ilişkin görevlerinde başarılı olmasında önemli bir ölçüt, temsilciler grup üyelerinin işletmeye ve bulundukları ortama dair mümkün olduğunca tam ve doğru bir ortak bilgiye sahip olmalarıdır. Planlama Koordinatörü tarafından hazırlanan planlama veri kitabının da amacı budur. Planlama veri kitabı

şirketin vizyon ve misyonunu oluşturmada kaynak olacaktır. Üst düzey yetkililerin kişisel gözlemlerine dayalı kapsamlı bir durum analizini sağlar.

Planlama koordinatörünün görevleri:

- Toplanan tüm verileri toparlamak ve planlama veri kitabını oluşturmak.
- Toplantılar için görsel- işitsel materyalleri sağlayarak toplantıların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Yönetim konferanslarında ortaya konulan çalışma programlarıyla ilgili kayıtların tutulmasını ve bu kayıtların kişilere dağıtılmasını düzenler.

Planlama veri kitabı için önerilen başlıklar

- Pazar incelemeleri/rekabet
- Yol gösterici ilkeler / örnekler
- Toplantı tutanakları
- İşletim, maliyet ve rekabet verileri
- İşletmenin ahlaki değerleri
- Kurum kültürü
- İşletme politikaları ve uygulamaları
- Tarihsel bilgi ve belgeler

Tüm bunlar toplantı tarihinden en az bir hafta önce hazırlanmalı, gözden geçirilmeli ve özümsenmeleri için uygun bir zaman sağlamak amacıyla katılımcılara dağıtılmalıdır. [12]

5.1.17.6. Vizyonun Oluşturulması

Vizyon oluşturma şirketin gelecekte nasıl görüneceğinin resmini şu anda oluşturmaktır.

Vizyon oluştururken önce geçmişten bu güne kadar firmanın kat etmiş olduğu yolu görmeli ve gelecekteki başarılar tahmin edilmelidir.

5.1.16.7. Vizyon, Misyon ve Strateji Belirleme Süreçleri

5.1.16.7.1. Değerlerin Tanımlanması

Değerler işletmenin sahip olduğu kültürü temsil etmesi, çalışanların davranışlarını, aldıkları kararları etkilemesi ve bir bütün olarak işletmenin içinde bulunduğu piyasadaki hareketleri üzerinde etkili olması açısından önemlidir. Bunun için işletmeler vizyonlarını belirlerken öncelikle değerlerine açıklık kazandırmalıdır.

5.1.16.7.2. İşletme Misyonunun ve Hedeflerin Oluşturulması

Misyon ifadesinin temel unsurları ve işletmenin uzun dönemdeki mali hedeflerine ilişkin bilgiler planlama ekibine verilmeli ve planlama ekibi misyon ifadesi üzerinde çalışırken, yönetim kurulu başkanı ve temsilciler ekibi değerlere ve inançlara ilişkin modeli hazırlayacaklardır. [12]

5.1.16.7.3. Stratejik Amaçlar ve Hedeflerin Oluşturulması

1. Orta vadede ulaşılacak amaçlar
2. Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler

5.1.16.7.4. Faaliyetler ve Planların Oluşturulması

1. Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri
2. Detaylı iş planları
3. Maliyetlendirme

5.1.17. Vizyonun Gerçekliğe Dönüştürülmesi

Vizyonun gerçekliğe dönüştürülmesi beş adımda gerçekleşir.

- Birinci Adım: Kültürel değişimin yaratılması.
- İkinci Adım: Stratejik mimari yapının oluşturulması
- Üçüncü Adım: Yeni örgüt yapısının oluşturulması.
- Dördüncü Adım: Vizyonun benimsenmesinin sağlanması,
- Beşinci Adım: Çalışanların güçlendirilmesi ve motive edilmesi. [12]

5.1.18.Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaya Geçilmesi

Performans Değerlendirme; genel müdür, finansman koordinatörü ve yönetim danışmanlık firmasıyla birlikte yapılmış, çalışanların maaş artışları klasik performans

sistemine değerlendirmesine göre yapılmıştır. Ancak şu anda böyle bir değerlendirme yapılmamaktadır.

Şirkete performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece Performans Değerlendirme Sistemi önerilmektedir.

6. SONUÇ

Bu tez çalışması kapsamında, detaylı bir literatür taraması yapılmış, bu konuda yazılan çok sayıda tez, internet kaynakları ve kitaplar incelenmiştir. Yapılan literatür taramaları sonucunda kurumsallaşma üzerine yazılan tezler ve makaleler de, değinilen konular genellikle kurumsallaşmanın firmalar için önemi, firmaların kurumsallaşma düzeylerini belirleme seviyesinde kalmış, ya da kurumsallaşma konusunda yapılması gereken aşamalar tek tek olarak bu araştırmalarda incelenmiştir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde izlenen yollar ve yapılan uygulamalar hakkında detaylı bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Bu çalışmada bir inşaat aile şirketinin kurumsallaşma yolunda izlediği yol çizilerek, yeni bir model ortaya konulmuştur. Literatür çalışmalarında görülmüştür ki aile şirketlerinin kurumsallaşma konusunda neler yapması gerektiği anlatılmış ve kurumsallaşmış firmaların özellikleri belirtilmiştir ancak bu çalışmaların hangi sırada ve nasıl yapılması gerektiğinden bahsedilmemiştir.

Kurumsallaşmanın önemi gün geçtikçe firmalar tarafından daha da önem kazanmaktadır. Bunun arkasından akla gelen ilk soru "Şirketlerin nasıl kurumsallaşacağı" Bu soru üzerine incelenen firma da bu konuda yönetim danışmanlık firmasıyla kurumsallaşma çalışmalarına başlamıştır.

İncelenen inşaat firmasının kurumsallaşma yolundaki amacı; rekabetin hızla arttığı inşaat sektöründe geleceğe daha sağlam adımlarla ilerlemek ve sonraki nesillere de bugünden yapılandırılan bir anayasa ile büyümeyi devam ettirmeleridir.

Bu amaçla firma bir danışmanlık şirketi yardımıyla altı aylık kurumsallaşma çalışması süreci geçirmiştir. Bu süreç boyunca aile anayasası en son adıma bırakılmış, uzun süren şirket durum tespit çalışmaları ve bu çalışmaların yönetim kurulu tarafından sürdürülmesi, çalışanlar ve yönetimin dikkatinin dağılmasına neden olmuş, çalışmalar amacına ulaşamadan yarım kalmıştır. Çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, kişilik testleri ve bu kişilik testlerinden kariyer haritaları ve performans yönetimi konularına geçilmiş ancak sağlıklı bir sisteme oturtulamamıştır. Şirket yönetim kurulu başkanı seçimi konusunda uzlaşmaya varılamamıştır. Ailenin en büyük bireyinin mi yoksa yetkinliklere göre belirlenen lider vasıflı birey tarafından mı yürütüleceği karara bağlanamamıştır. Danışman olarak seçilen firma tarafından yapılan liderlik yetkinlik analizleri yukarıda bahsedilen bu aile içi anlaşmazlıklar

nedeniyle sonuca bağlanamamıştır. Böylece, kurumsallaşma çalışmaları firmada tıkanma noktasına gelmiş ve danışmanlık firması çalışmalarının devamı bilinmeyen bir süreliğine ertelenmiştir. Bu durumunun sebepleri araştırıldığında, danışmanlık firmaları tarafından ortaya konulan kurumsallaşma yol haritasının inşaat firmalarının diğer işletmelere göre yapı olarak farklılığını yansıtmamasından aynı zamanda da bu danışmanlık firmalarının inşaat sektörünün değişken yapısını tanımamalarından kaynaklanmaktadır.

İnşaat şirketleri, Türkiye ekonomisi içerinde çok büyük bir öneme sahip olmasına karşın, inşaat yatırımlarının sahip olduğu kendine has özellikleri, üretim yerinin her projede değişmesi, üretimin tekrarlanamaz oluşu, açıkta imalat yapılması, çevresel faktörlerden etkilenmesi, değişik tipte ve büyüklükte riskler altında olmasına ve onu diğer sektörlerden ayırmaktadır.

Diğer işletmeler gibi sabit çalışma koşullarında üretim yapılmamaktadır. Doğa ve arazi koşulları projeleri birebir etkilemekte, aynı tip projede olsa her projede farklı koşullarla karşılaşılmaktadır. Aynı zamanda projede çalışan personelin işe daha geç adaptasyonunu sağlamaktadır.

İnşaat işletmelerinde çalışan geçici personel sayısı diğer işletmelere göre daha fazladır. Yazın maksimum sayıda çalışan personel bulunurken, kışın minimum seviyeye düştüğü gözlenir.

Diğer işletmelerde hammaddenin üretime girip mamul haline gelme süreçleri rahatlıkla belirlenebilmektedir. Ancak inşaatta projenin doğa koşullarına, işin yapıldıktan sonra alınan para girdisi sebebiyle risk unsurlarının daha fazla olması proje nakit akışları ve süresel planlamalarında risk unsurunu artırmaktadır.

Six sigma, kaizen, 5 S metodu gibi kalite yönetim sistemlerini inşaat işletmelerine adapte etmek zordur. Bunun nedeni her proje başında yeni ekiplerin kurulması, doğa koşullarının her projede farklı olması, kısaca inşaat sektörünün değişken doğası bu metotların uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının ilk aşamasında, firmayı hem dış hem de iç çevrede daha iyi konumunu tanımak ve şirketin şimdiki durumunu değerlendirerek geleceğe yön çizebilmek için durum tespit analiziyle çalışmalara başlanmakta analiz sonucu elde edilen veriler SWOT sistemiyle gruplara ayrılmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar kişilik testlerine tabi tutulur. Bu testlerin verileri sonucunda geleneksel

performans değerlendirme sistemine geçilir. Kariyer haritaları ve eğitim planları yapılır. Aile üyeleriyle görüşmeler yapılarak yönetim kurulu toplantıları, aile konseyi toplantıları yapılır. Ancak hem literatürde, hem de bu çalışma kapsamında incelenen aile firmalarında devir planlamaları, varis planlamalarının yapılmadığı gözlenmiş, bununla birlikte aile anayasasının başlangıç seviyesinde kalmış olduğu bulunmuştur. Aile anayasasına kadar yapılan uygulamaların tüm firmalarda hemen hemen aynı şekilde uygulandığı ve önerildiği gözlenmektedir. Bu noktadan sonra izlenecek yollar ve elde edilmesi gereken aşamalar inşaat firmalarının yapısı nedeniyle değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple de kurumsallaşma çalışmaları bu aşamadan sonra farklı bir kimliğe bürünmek zorundadır.

İnşaat sektörünün doğasının değişkenliği gereği, literatürde gözlenen başka sektörlerden olan firmaların kurumsallaşma çalışmalarından farklılık göstermesi gerektiği daha önce de belirtilmişti. Bu farklılık, ilk olarak inşaat işletmelerinin sistem kurmak amacıyla proje yönetim sistemini benimsemesi konusunda kendini göstermektedir. İnşaat sektörü için proje yönetimi; mal sahibinin hayalindeki resmi kendisine verildiği anda biten bir süreçtir. Bu süreç içinde pek çok tarafı (mal sahibi, mühendis, mimar, yüklenici, malzeme sağlayıcıları v.b.) ve pek çok aşamayı (ön tasarım, tasarım, ihale, inşaat v.b.) barındırmaktadır. Bu durum, inşaat projelerinin karmaşık ve değişken bir yapıya sahip olduğunun göstergesi olmakla birlikte proje yönetiminin benimsenmesiyle birlikte proje süreçlerinin optimizasyonunu da beraberinde getirir.

Tez çalışmasında incelenen inşaat aile şirketinde, aile anayasasının daha önceden oluşturulamamış ve şirket yönetim kurulu başkanının seçilememiş olması nedeniyle yaşanan çözümsüzlük sonucunda durdurulan kurumsallaşma çalışmaları, ilk olarak şirket bünyesinde proje yönetim sisteminin uygulanması için planlama departmanı kurularak maliyet, süre yönetimi konularında çalışmaları ile tekrardan işleyiş kazanmıştır.

Planlama departmanı satınalma işlemlerinin ve şantiye ön muhasebe hesaplarının tutulmasını gerektirerek satınalma yönetimini faaliyete geçirmiş böylece malzeme girişleri kontrol altına alınmıştır.

Şantiyelerden ve merkezdeki tüm departmanlardan planlama departmanına gelen bilgiler derlenip rapor haline getirilmiş, proje yönetim döngüsü oluşturulmuştur.

Aynı zamanda gelen bilgiler arşivlenerek şirketin veri bankası oluşturulmaya başlanmıştır.

Proje yönetim sistemi firmanın ufkunu genişletmiş, inşaat teknik kadrosuyla idari kadronun bir arada daha koordineli çalışması için zemin hazırlamıştır.

Şantiye ve şirket toplantı sistemine geçilmiş, departmanlar arasında koordinasyon sağlanmıştır.

Şantiyeler ve merkez arasında iletişimi sağlamak amacıyla web tabanlı sistem uygulamasına geçilmiştir. Şirket tarafından malzeme siparişleri şantiyelerden merkeze iletilmeye başlanmış, teknik ve idari kadro arasında iletişim sistemi mesajlaşma sistemi sayesinde sağlanmıştır.

Firma, planlama departmanının kurulmasıyla birlikte inşaat projelerinin ön maliyetlerini ve süresel hesaplamalarını tahmin eder duruma gelmiş ve kontrol sistemini geliştirerek imalat aşamasında müdahale edebilmesini sağlamış, sonraki projeler için daha doğru tahminler yapılmaya başlanmıştır. İnşaatın süreçlerine uygun bir proje yönetim sistemi üst yönetim tarafından benimsenerek kurumsallaşma yolunda atılacak sonraki adımların yolu açılmıştır.

Ancak, proje yönetim sistemi kurumsallaşmada amaç değildir, kurumsallaşmada bir araç niteliğindedir. Proje yönetim sistemine firma içinde uygulanmaya başlamadan önce uygulanabilirlik seviyesi ölçülmüş ve bu seviye %33 olarak belirlenmiştir. %33'lük seviye her ne kadar istenen bir yüzde olmasa da üst yönetimin de teşviki ile 9 aylık bir süre zarfından sonra uygulanma seviyesi %45'e çıkmıştır. Bu değerler proje yönetim sistematiğinin firma tarafından benimsendiğini göstermiştir.

Firma bünyesinde oluşturulan yeni departmanlarla, firma bünyesine uygun yeni bir organizasyon şemasını beraberinde getirmiştir. Organizasyon şeması içinde yetki, sorumluluklar ve görev tanımları oluşturulmuştur.

Halen firma içinde kurum kültür tespit çalışmaları devam etmektedir. Değişimi destekleyen kurum kültürü şirkette inşaa edilmeye başlanmıştır.

Gelinen bu noktadan sonra, aile anayasasında eksik kalan devir planlamalarına ve miras planlarına devam edilecektir. Yönetim kurulu ve aile konseyi toplantılarına üst yönetim tarafından devam edilmektedir.

ÖNERİLER

Yaklaşık bir yılı aşkın süredir devam eden inşaat aile firmasının kurumsallaşmasına yönelik çalışmaların bundan sonraki aşamaları için getirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

Çalışanlara daha önce uygulanan "16 PF kişilik testi" tekrar uygulanmalı ve yeni katılan şirket çalışanlarına da uygulanarak çalışanların kariyer haritaları çıkartılmalıdır. Kariyer haritaları baz alınarak çalışanların eğitim planları yapılmalıdır.

Stratejik Yönetim Sistemi uygulanmaya başlanmalıdır. Çalışanların yönetime katılması şirkete bağlılığını artıracaktır. Vizyona uygun olarak geliştirilen misyon ve stratejilerle bu hedeflere ulaşmak için göstereceği çaba kontrol sistemini de gerçekleştirecek, performans yönetim sistemini destekleyecektir. Firmanın hedeflerini, amaçlarını, gelmek istediği yeri çalışanlarıyla paylaşan ve hedeflere ulaşıldığında başarıyı paylaşan yöneticiler, çalışanların iş motivasyonunu da sağlayacaktır.

Kurumsallaşmanın en önemli adımlarından biri de çalışan tatminini ve motivasyonunu sağlamaktır. Geleneksel performans sistemi yerine 360 derece performans sistemine geçilmesi önerilmektedir. Çalışanların motivasyonunu yükseltmenin yollarından biri de sorumlu oldukları işlerin takip edilmesi, başarılarının takdir edilmesi ve firmaya kattığı değerin ölçülmesidir. 360 derece performans yönetiminde üstün performans gösteren, yaratıcı fikirleri olanlar tespit edilmekte, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefler bir çizgide tutulmaktadır. Performans değerlendirme, organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarını tespit etmeyi de kolaylaştıracaktır. Başarılı bir performans sistemi şirketin kurumsallaşmasını hızlandıracaktır.

Şirketlerde en başta yöneticilerin ve çalışanların kurumsallaşma çalışmalarını benimsemesi gerekmektedir. Günümüzde hızla değişen koşullara ayak uydurmak için değişime direnç gösterilmemeli, değişim kabul edilmeli, şirketin kendi kural, değerleri değiştirilmeden şirketler değişime ayak uydurmalıdır.

Kurumsallaşma konusunda firmaların şirkette ve aile ilişkilerinde yapacakları detaylı olarak incelenmiştir. Her firma bu aşamaları inceleyip kendi yapısına göre adım adım takip edebilir. Bu konuda danışmanlık hizmeti alabildiği gibi inşaat firmaları

kendi içerisinde planlama ve insan kaynakları departmanları ile birlikte bu çalışmaları başlatıp, yürütebilecektir.

Hali hazırda bir inşaat firmasında yapılan uygulamadan inşaat işletmelerinde kurumsallaşma çalışmalarında proje yönetim sisteminin kurulmasıyla birlikte inşaat aile firmalarında önerilen kurumsallaşma çalışmalarında yaşanan tıkanmanın çözüleceği görülmüştür. Sonuç olarak; proje yönetim sistemi, inşaat firmalarının kurumsallaşmada kat etmesi gereken çok önemli bir adımdır.

KAYNAKÇA

1. **Kuruoğlu M., 2001** *" İnşaat İşletmelerinde Çağdaş Yönetim ve Değişim Modeli"*, Yayın No : 2001-37, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul

2. Çevrimiçi: http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm

3. **Karpuzoğlu, E.,** 2004. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,* Hayat Yayıncılık,

4. **Garih, Ü.,** 2001. *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri,* İstanbul, (Çevrimiçi: www. inkadanismanlik. com.tr / egitim / garih.htm,]

5. **Hürriyet Gazetesi-** Pazar Eki, Aile şirketine Doktor Lazım, (çevrimiçi: http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm,20.02.2002.)

6. Aile şirketi deyince... ,(Çevrimiçi: http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5815,10.02.2006)

7. **Alayoğlu, N. ,** 2003. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul

8. **Özel, M.,** "Aile Şirketleri Kurumlaşmalı", Çevrimiçi: http:// www. yenisafak. com /arsiv/ 2002/ aralik/ 15/mozel.html, (17.03.2003.),

9. **Brown, Fredda H.,** 1997. *For Family Businesses No Easy Answers.* Only Options, Family Ink, Spring / Summer, Çevrimiçi: http:// www. fambiz. com/ template. cfm? Article = Strategic Planning/ FDU 2443. html & Keywords = Family %20 Business & Button= fambiz, (13.03.2003)

10. **Buğdaycı, A.,** 1997. "Bir Aile işletmesi Nasıl Değişti?" *CAPİTAL Aylık Ekonomi Dergisi,* Yıl:5, Sayı:10, Ekim.

11. **Us, A.T.,** http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID =749 &tempID=1 &regID=2

12. **Akyalçın E.,**2002, *"İşletmelerde vizyon yönetimi Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra A.Ş. Uygulaması,* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eskişehir

13. **Karpuzoğlu, E.,** 2001. "Aile İşletmeleri Neden Ölüyor?", *Capital,* Aralık.

14. **Bıçakçı, U.,** 1996. *Başarının Olmayan Rotası*, Rota Yayın Ltd.Şti., İstanbul,

15. **Destici, A.,** 1999. "Büyüyoruz Derken", *POWER Dergisi,* 1 Nisan.

16. **Aktan, Coşkun C.,** 1998. *Türkiye Genç İş Adamları Derneği 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri – Stratejik Yönetim,* Simge Matbaacılık

17. **Eren, E.,** 1993. *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul.

18. **Bryson, John M.,** 1988. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations,* San Francisco: Jossey-Bass.

19. **Çatalyürek, B.,** *Stratejik Yönetim ve Planlama*, http:// www. odevarsivi. com/odev _ ara/2005_6/stratejik-yonetim–106198.asp

20. **Aktan , C. ,** 2002 *Geleceği kazanmanın yolu,* http: //www. canaktan. org/ yonetim/ stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm

21. **Elegans' 99.** 1999. *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri,* Elegans'99 Dergisi

22. **Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu.** *Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi,* Çevrimiçi: http:// www. state. az.us/ ospb/ handbook.cfm siteden uyarlanmıştır

23. **Dinçer, Ö.,** 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,* Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul.

24. **Karofsky, P.,** 1998. "How Easy Day Uses Strategic Planning To Build Camaraderie Between İts Two Families" Family Business Quarterly, Çevrimiçi: http: // www. fambiz. com/ template. cfm? Article= Strategic Planning / NECFB 733 dup. html & Keywords = Family%20 Business & Button =fambiz (13.03.2003)

25. **Deren, Z.,** 2000. *2000'li Yıllarda Yönetim,* Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, Şubat.

26. **Ferris, Gerald R.**,1990. "Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance", Human Resource Planning, Volume 13, Number 3.

27. **Collins, James C.; Porras, J.,** "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak"; Çev. Meral Tüzel, *Değişim,* MESS Yayın No:291, İstanbul, Şubat.

28. **S. Cox, E. ,** "The Family Firms as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities", Çevrimiçi: http:// www. fambiz. Com / org / cornell / articles / real / ea.cox.crm (13.03.2003), ss.2-3.

29. **L.Narva, R.,** "Managing A Family Business Disaster", http:// www. fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/Genus668.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz, (13.03.2003),

30. **Vinton, K.,** "Keeping the Family Business Healty: Four Keys to Success", Çevrimiçi:http://www.fambiz.com/contprov.crm?/contProvCoae=FDU&ID=928,(13.03.2003)

31. **G. Flemons, Douglos; M.Cole, P.,** "Playing with Contextual Compexity: Relational Counsaltion with Family Busianess(Part II)", Çevrimiçi: http://www.fambiz.com/ contprov.crm?/ cont ProvCoae =NOVA & ID =3082, (13.03.2003)

32. ."Family Ink"; 1998, Çevrimiçi: http://www.fambiz.com/ contprov. crm? / contProvCoae =fdu&Ýd=842, (13.03.2003), s. 1.

33. **Euro Ajans.** 2002. "Tek Yol Profesyonelleşme", Euromedya, Dünya Bilişim Yayıncılık, Sayı:2002/13, Temmuz.

34. **Shomaker, Barbara.** Developing "A Cutting-Edge Strategic Plan That Achieves Cross-Generational Approval" *Family Business Quarterly,* Çevrimiçi: http:// www. fambiz.com/template. cfm?Article=StrategicPlanning / NECFB731. html & Keywords = Family % 20 Business & Buton = fambiz, (13.03.2003),

35. **Winter, Marry; W.Morris, E.,** "Family Resource Management & Family Business: Coming Together in Theory and Research", Çevrimiçi: http:// www. fambiz. com/ Orgs / Cornell /articles/real /winter1.crm, (13.03.2003),

36. **Yeşildere, M.,** *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim,* http://www.borsa.net/ makale_goster.asp? Article=A_130902011, (17.03.2003)

37. **Karofsky P.,** "Success Factors in a Family Business", May 2000, Family Ties, Çevrimiçi: http: // www. fambiz. com/ template. cfm? Article=

StrategicPlanning /UWMadison 2002011404. htm & Keywords = Family % 20 Business&Button=fambiz, (13.03.2003)

38. **Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B.,** 1999. *Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business.* Family Business Review,

39. **Aranoff, C. E., Astrachan, J. H., Mendoza, D. S., Ward, J. L., Marietta, G. A.,** 1997. Making Sibling Teams Work: The Next Generation. *Business Owner Resources.*

40. **Richard W. Beatty, Craig E. Schneier & Gleen M. M.,** 1990. "Executive Development and Management Succession", Careers and HR Development, (Ed. G. R. Ferris, K.M. Rowland), Greenwich: JAI Press Inc

41. **H. John Bernardin & Joyce E. A., R.,** 1993. Human Resource Management: An Experiential Approach, Singapore: McGraw-Hill Inc.

42. **Lisa A. B.,** 1997. "Developing High-Potential Employees in the New Business Reality", *Business Horizons,* March-April.

43. **Lyle F Schoenfeldt & Joseph A. S.,** 1990. "Identification and Development of Management Talents", *Careers and Human Resource Development,* (Ed. Gerald R. Ferris, Kendrith M. Rowland,), Greenwich, JAI Press Inc.

44. **Erdoğmuş N.,** 2004. *Aile İşletmeleri* "İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi" İGİAD Yayınları

45. Ritche ve Moses (1983) den aktaran Murphy 1988:232, Kevin R. Kevin R. Murphy, "Psychological Measurement:Abilities and Skills", *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* 1988, s.233

46. **Herbert H. M.,** 1991. "A Solution to the Performans Appraisal Feedback Enigma", Academy of Management Executive, Vol 5 (1),

47. **Peter W.,** 1995. "A 360-Degree Turn For the Better", *People Management*, Vol 9, February.

48. **Terpstra, David A.,** 1994. "HRM:A Key to Competitiveness", *Management Decision***,** Vol 32, No 9.

49. **Martha P. Leape & Susan M. V.,** 1991.*The Harvard Guide to Careers*, Massachusettes: Harward University Press.

50. **Walker, James W.,** 1992. *Human Resource Strategy*, Singapore: McGraw-Hill, Inc.

51. **Mike C.,** 1997. "On the Job Training", *People Management*, 6 March.

52. **Campion, Michael A., Cheraskin, Lisa & Stevens, Michael J.,** 1994. "Career- Related Antecedent and Outcomes of Job Rotation", *Academy of Management Journal,* Vol 37, No 6.

53. **Robert M. Fulmer and Albert A. V.,** 1996. "Executive Development: An Analysis of Competitive Forces", *Planning Review*, February.

54. **Abraham, Z.,** 1989. "Managers and Leaders. Are They Different?", *Designing and Managing Your Career,* (Ed. H. Levinson), Boston: Harward Business School Publishing Division.

55. **Dursun, B.,** 1997. *Personel Yönetimi,* Beta Basım Yayım, İstanbul

56. **Genç, N.,** 1997. *Zirveye Götüren Yol Yönetim,* Timaş Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.

57. **Kuruoğlu M.,** "İnşaat Firmalarında Yeniden Yapılanma" İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi İnşaat Yönetimi Eğitim Semineri Serisi, Harbiye , İstanbul

58. **Kuruoğlu M., 2002** *" İnşaat Sektöründe Bilgisayar Destekli Planlama Metot ve Örnekleri"*, Çağlayan Kitapevi, İstanbul

59. **Bayoğlu ,F.,B.,**2005 *" Yüklenici İnşaat Firmalarında İnşaat Proje Yönetim Sistemi Uygulama Yeterliliğini Belirleme Modeli ve Bir Uygulama Örneği"*,Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

60. **CMMA (Construction Management Association Of America)**, 1993. "Standart Construction Services and Practice" Second Edition.

61. **Handy C, 1995.** *" Gods Of Management"*,Arrow boks Limited , London, UK

EKLER

Ek 1: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Yol Haritası

Ek 2: Charles Handy Dört Yönetim Biçimi

Patron Tipi Yönetim Biçiminin Özellikleri

- Aile kültürü egemendir.
- Egemenlik tek kişinin veya bir ailenin tekelindedir.
- Organizasyon tek bir ki iye hizmet etmektedir.
- Güç, merkezdedir.
- Hedef, güç kazanmaktır.
- Her fikir ve çözüm sırasıyla denendikten sonra kişisel çözüm bulunmaktadır. Kesin kuralların geçerliği yoktur.
- Açık önerilere dayanan hızlı karar alma önem taşımaktadır.
- Herkes tek merkez için çalışmaktadır.
- Bütün kararlar merkezden verilmektedir.
- Deneyim, kazananların kaybedenleri yok etmesi ile elde edilmektedir.
- Teknik ve kuralların varlığı önemli değildir.
- Sezgilerle ve bütünsel düşünülmektedir.
- Olası bir çözüme doğru hızla hareket edilerek, uygun olmaması durumunda hemen bir diğerine geçilmektedir (el yordamı).
- Mantıklı ve adım adım sistematik analizler yapılmamaktadır.
- Yönetici çabuk sıkılmaktadır.
- Olaylara bütünsel bakılarak sonuçlar düşünülmektedir.
- Yazılı iletişim yerine sözlü iletişim yeğlenmektedir.
- Analitik girdiler, raporlar, dokümanlar ve bütçelerin kullanılarak analiz yapılması yerine tahminler, söylenti ve dedikodular yaygındır. [61]
- Yönetici, organizasyondaki en bilgili ve her şeyden haberdar kişi olup bunlar organizasyonun diğer üyeleri ile paylaşılmaz.
- Ani, deneysel ve planlanmam çalışma biçimleri vardır. Direkt olarak çözüme ulaşmak istenmektedir.

- Deneme - yanılma ve modelleme tercih edilmektedir.
- Otorite sadece yöneticinindir. Değişiklik, kişileri değiştirerek sağlanmaktadır.
- Kişiler bağlantı elemanlarıdır. Herhangi bir bağlantı da sorun varsa kişiler değiştirilmektedir.
- Patronun araştırmaya dayalı raporlarla bir işin alınıp alınamayacağına karar vermesi yerine, kendisinin telefonda konuştuğu dostunun fikirleri daha ağır basmaktadır.
- Yöneticiler sonucun sadece kendi başarıları olduğunu görmek istemektedirler.
- Karizmatik kişilik sahibi olanlar ve kaynakları yönlendirenler önemlidir.
- Para, fazlasıyla bir değer olup sonuçların göstergesidir. Başka bir deyişle "her şey para ile ölçülür."

Bürokratik (Klasik) Tip Yönetim Biçiminin Özellikleri:

- Burada emir ve kurallar egemendir.
- Rol kültürüdür (Organizasyonda herkesin bir rolü vardır).
- Egemenlik tepededir. Herkes kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirir.
- Organizasyonda astlar üstlerine hizmet eder.
- Güç, en tepede toplanmıştır.
- Gerekçeli önerilere dayanan daha iyi kararlar önemlidir. İnsanın organizasyonda bulunduğu noktaya göre görev ve sorumlulukları vardır. Yaklaşım, rol ve meslek tanım temeline dayanmakta olup, yönetici otoritenin egemenliğindedir. (Sistem önemsenir). [61]
- Kişiler organizasyondan alınan otoriteye göre birbirlerine emir verir ve bulunduklar pozisyonun gerektirdiği raporlar hazırlarlar.
- Kural ve prosedürler geçmişi araştırarak geliştirilir. Her çözüm bu kitaba uydurulur.

- Sistemin değişmesi için kuralların ve sorumlulukların yenilenmesi gerekir.
- İnsan akıllı sayılır ve her şeyin mantıksal yolla çözülebileceğine inanılır.
- Bu yöntem, yaşamının önceden bilindiği durumlarda verimlidir. Bu nedenle yarının dün gibi olacağı kabul edilir (Statik anlayış).
- Buradaki düşünce analitik, mantıksal ve sıralıdır (sistemlidir).
- İnsan, planlanabilen, zaman ayarı yapılabilen fiziksel bir kaynaktır("insan kaynakları" deyimi bu kültüre aittir).
- Yönetim, karar vermek anlamına gelmez. (Uygulama ve prosedürlere uymak esastır.).
- Bu kültürün insanlar düzenlidirler ve buna önem verirler.

Proje (Ekip) Tipi Yönetim Biçiminin Özellikleri

- Egemenlik ekiptedir.
- Bu kültürde ekip çalışması ve yaratıcılık ön plandadır.
- Organizasyon, ekip çalışması ile amacına yani sorunun çözümüne yönelik hizmet vermektedir.
- Güç, organizasyon bölümlerinin kesişme noktalarında odaklanmaktadır.
- Yönetim temel olarak, sorunların çözümündeki süreklilik ve başarı ile ilgilenmektedir.
- Yeni fikirler, teknikler ve yaklaşımlar üretilmektedir. Yaratıcılık esastır.
- Kaynaklar çözüme uygun biçimde paylaştırılmakta ve harcanmaktadır. Çözüm için iş gücü, makine ve para sağlanmakta, sonuçlar ve çözümlenen sorunlar karşısında performans yargılanmaktadır.
- Ekip çalışması ile sorunlara ve ortak görevlere odaklanılmaktadır.
- Patron kültürlü insanları şanslı; bürokratik kültüre sahip insanları ise gerekli ama sıkıcı bulurlar.
- Bu grubun örnekleri pazarlama elemanları, planlanmacılar ve üretim sorumlularıdır.

- Bu kültür problem çözücü ve yaratıcıdır. Dolayısıyla sorunlar en iyi şekilde çözümlenmektedir.
- Sorun çözme becerisi işbirliği ve ekip çalışmasına dayanmaktadır.
- Kişisel gelişim özendirilmektedir.
- Kurallara uymak, karşılıklı anlaşmaya dönüşmektedir.
- Konuşma, tartışma ve görüş alış verişi vardır.
- Problem çözme, problemin tanımlanması ile başlamaktadır.
- Farklılık yaratmaktan çok sorun çözmek esastır.
- İnsanı kaynak değil, kaynak yaratan sayar.
- İnsanın geleceğini yarattığını kabul eder.
- İnsan ekibi, ekip insanı seçer (kabul eder).
- Bilgi ve uzmanlığa saygı duyarlar.
- Bu kültürde yönetmek için yönetilenin saygısını kazanmak, emir vermek için ikna etmek gerekir. Görüşme, tartışma, gerekçe, tutanak, rapor vardır ve yazılanın okunacağı düşünülür.
- Kazanmak için ikna etmek (güçlü gerekçe) gerekir. Önce sorun tanımlanmalı, grup bu tanım ve sorunun önceliğini kabul etmelidir.
- Bu kültürde, heterojen bir grup ortak neden, görev veya sorun ile bütünleşerek homojen hale gelmelidir.
- Sorunu gruba kabul ettirmek (mal etmek) için önce grubun saygısını kazanmak gerekir.
- Bu gruptakilere göre saygınlık gruba ithal edilir: Başka yerde oluşturulur ve uzmanlık gezicidir. İnsan bir örgütün değil dünyanındır.
- Burada karizma değil, uzmanın kredibilitesi önemlidir. [61]
- Sorunu belirlemek için örgüt şemasına onun adıyla bir yer (kutu) açılır, buna kaynak verilir.
- İstikrar ve kesinlik bu kültür sahibini sıkar. Sorun çözücüdürler.

- Patron kültürünün dinamizmine akıl olurlar, uzmanlık ve profesyonelizme saygı duyarlar; profesyonel açıdan (hiyerarşi değil) kendilerini geliştirmeye dönüktürler, krizlerde kararsız kalırlar. Bu nokta çalışanın ücret taleplerini azaltıcı etki yapmaktadır.
- Görev değil, amaç tanımıyla ilgilenirler.
- Kendisini aldığı sonuçlarla değerlendirir. Patron Kültüründe ise roldeki performansa bakılır ve başarısının kişilerle ilişkisi kurulmaz.
- Sonuca göre ödeme, ekip görevi, belirli durum ve sorun çözümü gibi konulara duyarlıdır. Çalışma alanları: Danışmanlık, AG ekipleri, medya kuruluşları ve artarak çok büyük şirketlerin dorukları.

Bireyci Tip Yönetim Biçiminin Özellikleri

- Egemenlik bireydedir. Herkes kendi yaşamından sorumludur. Organizasyonlar bireye hizmet eder.
- Güç bireydedir.
- Bu kültür anlayışındaki insanlar profesyonellerdir.
- Bu kültürde kişisel etkinlikle çözüm bulunur; kurallar egemen değildir.
- Bu yönetim kendisini tüm genellemelerin dışında tutar.
- Bu kültürü sınıf olarak tanımlamak zor ve yanıltır.
- Bu kültüre sahip olanların kimseden öğrenecek bir şeyleri yoktur; onlara sadece hayatın kendisi bir şeyler öğretebilir.
- Deneyimlere dayalı öğrenme yeğlenir.
- Bir konuda öğrenecek bir şeyin kalmaması halinde projenin idarecisi bile işi bırakır.
- Bu kültüre sahip insanlar kendilerini organizasyonun parçası olarak görmezler. [61]
- Bu özellikle bireyci kültür, kişisel özgürlüğü ön plana çıkarır. Burada insanlara saygı vardır.
- Yönetilmesi zor insanlardır.

- Kişisel olarak değişiklik yapmak isterler.
- Kişisel bağımsızlığa önem verirler. Bu kişilerin motivasyonları, amaçlar doğrultusunda sağlanır.

Ek 3: Kurum Kültür Değerlendirme Çalışması

Kurum Kültür Değerlendirme

1.İYİ BİR PATRON				
KİŞİ		NASIL OLMALI?		ORGANİZASYON
	(a)	Güçlü, kararlı, sert fakat adil. Kendine bağlı astlarına koruyucu. Cömert ve hoş görülü.	(a)	
	(b)	Kişiselleştirmeyen, kurallara bağlı. Yetkilerini kendine avantajına kullanmaktan kaçınan astlarından sadece resmi sistemin gerektirdiklerini yapmasını isteyen.	(b)	
	(c)	Eşitlikçi, iş ile ilgili konularda sözü geçen. Yetkilerini mesleği için gerekli kaynakları sağlamak için kullanan.	(c)	
	(d)	Diğer insanların kişisel ihtiyaç ve değerlerine ilgili ve sorumlu, astlarına tatmin edici ve teşvik edici. İş fırsatları sağlayan.	(d)	
2.İYİ BİR ALT ELEMAN				
KİŞİ		NASIL OLMALI?		ORGANİZASYON
	(a)	Çalışkan, üstlerinin çıkarlarını düşünen ve üstlerine sadık, becerikli, güvenilir	(a)	
	(b)	Sorumluluk sahibi ve güvenilir, işinin görev ve sorumluluklarını göğüsleyebilen ve üstlerini şaşırtacak veya rahatsız edecek hareketlerden kaçınan.	(b)	
	(c)	Görevlerini en iyi şekilde yapabilmek için motivasyonu tam, yeni fikir ve önerilerine açık. Bir başka insanın daha fazla uzmanlık veya kabiliyet göstermesi durumunda liderliği bırakmasına rağmen istekli.	(c)	
	(d)	Kendi iş potansiyelinin gelişmesine son derece ilgili, öğrenmeye ve yardım almaya açık. Bunun yanında başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine saygılı,diğerlerine yardımcı olmaya, gelişimlerine katkıda bulunmaya istekli.	(d)	
3.İYİ BİR ORGANİZASYON ÜYESİ OLMAK İÇİN ÖNCELİK…				
KİŞİ		NEYE VERİLMELİ?		ORGANİZASYON
	(a)	Patronun kişisel isteklerine.	(a)	
	(b)	Görev, sorumluluk ve kendi rolünün gereklerine ve alışılmış kişisel davranış standartlarına.	(b)	
	(c)	Yapılacak işlerin ustalık, kabiliyet, enerji ve malzeme gerekliliklerine.	(c)	
	(d)	Bireylerin gerekli kişisel ihtiyaçlarına.	(d)	

4.ORGANİZASYONDA İŞİNİ İYİ YAPAN KİŞİ…				
KİŞİ		NASIL OLMALI?		ORGANİZASYON
	(a)	Risk alabilen ve bu risklerle oynayabilecek kadar uyanık.	(a)	
	(b)	Organizasyona bağlılık duyguları güçlü, dürüst ve sorumluluk sahibi.	(b)	
	(c)	Teknik beceri ve kabiliyetleri olan, etkili ve işi sonuçlandırmaya yatkın.	(c)	
	(d)	Etkili, kişisel ilişkilerde yetenekli ve kişisel yeteneklerini artırmak ve geliştirmek konusunda kararlı.	(d)	
5.ORGANİZASYON, BİREYLERİ…				
KİŞİ		NASIL GÖRMELİ,DAVRANMALI?		ORGANİZASYON
	(a)	Bütün zamanı ve enerjisi, organizasyonu yürütenlerin kontrolünde olan güvenilir bir temsilci olarak.	(a)	
	(b)	Zamanı ve enerjisi, karşılıklı görev ve sorumlulukların belirlendiği bir sözleşme ile kullanılabilir olarak.	(b)	
	(c)	Tüm beceri ve kabiliyetlerini ortak amaç doğrultusunda sunan bir çalışan olarak.	(c)	
	(d)	Kendi doğruları olan ilginç ve yetenekli bir kişi olarak.	(d)	
6.İNSANIN KONTROLÜ VE MOTİVASYONU…				
KİŞİ		NASIL SAĞLANMALI?		ORGANİZASYON
	(a)	Bireysel ödüllendirme, cezalandırma veya etkileme ile.	(a)	
	(b)	Performans standartlarını ve prosedürleri kabul ettirmek için bireysel olmadan ekonomik ve politik güç kullanımı ile.	(b)	
	(c)	Hedeflenen başarıya ulaşabilmek için, motivasyonu sağlamak amacıyla çalışmaların bölünerek kişisel sorumlulukların belirlenmesine öncelik edecek, işin gereklerinin konuşulması ve tartışılması ile.	(c)	
	(d)	Çalışmalardaki temel ilgi çekici ve haz verecek noktaların tamamlanması ve ilgili diğer insanların ihtiyaçlarının önemsenmesi ve ilgilenilmesi ile.	(d)	

7.BİR KİŞİNİN DİĞERLERİNİN ÇALIŞMALARINI KONTROL ETMESİ İÇİN …				
KİŞİ		NELER GEREKLİDİR?		ORGANİZASYON
	(a)	Organizasyonda daha fazla gücü ve etkisi olması.	(a)	
	(b)	Organizasyondaki rolünün diğer insanları yönetme sorumluluğunu vermesi.	(b)	
	(c)	Elinde konu ile ilgili daha fazla bilgi olması.	(c)	
	(d)	Yönetilecek insanların o kişiyi kabul etmesi.	(d)	
8.GÖREV DAĞILIMININ TEMELİ …				
KİŞİ		NEDİR?		ORGANİZASYON
	(a)	Organizasyondaki birimleri çalıştıranların kişisel ihtiyaç ve hükümleri.	(a)	
	(b)	Sistemin getirdiği resmi görev ve sorumluluk paylaşımları.	(b)	
	(c)	İşin uzmanlık ve beceriklilik gerekliliklerinin yapılması.	(c)	
	(d)	Organizasyonun her bir elemanının öğrenimi ve gelişimi için gerekli istek ve ihitiyaçları.	(d)	
9.REKABET …				
KİŞİ		NİÇİN GEREKLİDİR?		ORGANİZASYON
	(a)	Kişisel güç ve avantajlar için	(a)	
	(b)	Resmi sistemde daha yüksek statüde bir pozisyon için	(b)	
	(c)	İşe katkının arttırılması için	(c)	
	(d)	Birilerinin kişisel ihtiyaçlarına dikkat etmek için.	(d)	

Ek 4: İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Yol Haritası

Ek 5: Durum Tespit Çalışması Sonuçları

Sektörün geleceği:

- Kısa vadede (ilk bir yıl) sektörde daralma olacağı tahmin edilmektedir.
- Hükümet politikası sektörü ayağa kaldırmak gibi görünse de hükümetin bu niyetinde ciddi olduğundan endişe edilmektedir.
- Kamu ihale yasasındaki değişikliğin oturmamış olması ve mevcut olan bu sistemde en yüksek tenzilatın ihaleyi kazanması gerçekçi bir piyasanın oluşmasını engellemektedir.
- Özel sektör yatırımlarına bakılınca Eskişehir'de yeni yerleşim yerlerinin açılamadığı görülmektedir.
- Depremden sonra tercihler hızla değişmiş, bu hızlı değişimin tam tersine imar alanları daralmıştır. Buna bağlı olarak zaten kısıtlı olan arsa arzı konut maliyeti içindeki payını kabul edilemez düzeylerde yukarı çıkarmıştır.
- Bununla birlikte piyasanın konut talebinde bir yığılma olduğu göz ardı edilemez bir gerçek olup ancak uygun arsa bulunduğunda yatırım yapılması söz konusu olabilmektedir.

En önemli Müşteriler ve Gözlenen Değişiklikler:

İnşaat aile şirketi inşaat sektöründe üç ana müşteri profili ile karşı karşıyadır.

- Kamu -%60-65
- Konut müşterisi -%30
- Yatırımcı İş Adamları -%5
- Kamu kesiminde değişen ihale yasasının getirdiği bir karışıklık piyasaya hakim durumda olduğundan bir süre daha gözlemlenmesi gerekmektedir.
- Konut müşterileri şu anda inşaat şirketinin hitap ettiği gelir grubu, orta gelire sahip kimselerdir. Bu grafikteki müşteriler çok temkinli hareket ederler. Özellikle deprem ve ekonomik kriz sonrasında hem reel gelir kaybına uğramaları hem de belirsizlik bu müşteri grubunu beklemeye sevk etmiştir. Ancak 2003 yılının son aylarında biraz canlanmaya ve alıcı moduna girmeye başlamıştır.

- Yatırımcı iş adamları yine bu gruptaki müşterilerin de ekonomik krizin arkasından gelen durgunluktan henüz çıkamadıkları görülmektedir. 2004 yılından sonra hareket başlaması öngörülmektedir.

En önemli Müşteri itirazları, Şikâyetleri:

- Müşteriler sayıca az olduğu için geniş bir şirket ağı yoktur. Önceden yalıtım problemi olmakta, kör duvarları sıvanmamaktadır.
- Çalışanların olaylara yeteri kadar sahip çıkmamaları, gerekli çözümü zamanında üretmemeleri, muhataplarla sıcak bir iletişim ortamı kuramamaları.
- Alt taşerondan verilen görevi yerine getirmeme yaşanan sorunlardır.

Ek 6: SWOT Analizi Bulguları

Güçlü yanlar

- Arsa varlıkları
- Şirketin çalıştığı tüm dallarda tanınmış olması ve güvenirliliği
- Diğer aile üyesi yakın sektör çalışan firmaları ile destekleniyor olması(beton, ahşap, maden)
- Özellikle patron düzeyinde yüksek tecrübe
- Teknik kadro ve ekipman (makine parkı) olarak yerel pazarda güçlü olması
- Ailenin gücü-ilişki gücü(ilişkili oldukları yerlerle iyi ilişkiler kurulması)
- Finans-nakit
- Bölgesel rakiplerle kıyaslandığında daha iyi çalışan nitelikleri

Zayıf Yanlar:

- Alt kademenin yeterli olmaması
- Grup şirketi olması sebebiyle zaman zaman doğan yetki karmaşası
- Aynı sebepten doğan net bir finans pozisyonu alamaması çünkü kasa ortak her yerden gelen nakit o anki ihtiyaca kaydırılıyor ve rahat bir harcama, üretme ve stok kararı alınamıyor olması.
- Hedeflenen çalışan profiline bilgi ve yönetim olarak ulaşılamamış olması
- Üst düzeyde stratejik ilişki geliştirememe
- A grubu arsa sahiplerinin şirkete gelmesi
- Agresif rakipler
- Henüz protokole girememiş olmak-imajın istenilen noktada olmaması-lobi yapmamak
- A grubu ile kulüp ilişkilerinin kurulmamış olması

Fırsatlar:

- Çok kırılgan ve hızlı değişen ülke koşullarında çok parlak fırsatlar bulunmamaktadır.
- A grubu konut sektörüne girmek
- Konut-hizmet gibi ilişkili alanlara girebilmek

Tehditler:

- Taahhütte bulunulan işlerin tamamen bitme noktasına yaklaşması
- Mevcut yasa ile karlı ihale almanın zorlaşması
- Arsa bulma zorluğu
- Sektörün zaman zaman işsizlikle karşı karşıya kalması

Öneriler:

- Şirketin geleceği ile ilgili en gerekli tedbir şirketi geleceğe taşıyacak şehir dışına açılmak için gerekli bilgi, beceri, hırs ve arzu dolu en az bir iki yönetici hazırlamaktır.

Ek 7: Aile bağları, Şirket değerleri

Aile bağları,

- Aile bağları kuvvetli
- Saygı, sevgi
- İş ile ilgili tartışmalar çok olur ama sevgi saygı devam eder
- Birinin verdiği kararı diğeri ikna edip bozabilmektedir.
- İşlerin başındalar, ortak karar alırlar, doğru kararlar almaktadırlar.

Şirket değerleri:

- Çalışanlarına değer verirler, aileden biri olarak görüp güven verirler
- Dürüstlük, sadakat, çalışkanlık
- Dürüst olmak ve yapılan işi sahiplenmek
- Şirketi geliştirmek ve daha iyi yerlere getirmek için çalışanları da ileriye doğru itmektedirler.
- Firmaya olan güven kaliteden dolayı
- Saygı, sevgi, dürüstlük, insancıllık, yardımseverlik
- Dürüst, verilen sözler yerine getirilir

Ek 8: Şirket yönetim biçimi ve şirketin vizyonu

Şirketin yönetim biçimi

- Ceza ve korku kültürü yok
- Hata olduğunda çok sert konuşurlar ama kişiliğe zarar vermezler
- Hata yapılabilir
- Hata yap gel, yeter ki işi yapmaya çalış
- Hatalar yapıldığında tartışılır
- Hata yapıldığında uyarılır, ceza yok
- Hataların ört bas edilmemesi, açıkça söylenmesi istenir
- Hatalar söylenir, kırıcı olmayacak şekilde eleştiri yapılır, hatalar affedilir
- Hatalardan haberdar olmak isterler, aynı hata bir daha tekrarlandığında sonuçlarına katlanılması istenir.
- Ceza var, hata yapılınca uyarı yazısı yazılır, bir sonrakinde maaşından kesinti yapılır.
- Kasıt olmadığı sürece hataya karşı tolerans çok fazla,öğretici bir tavırları var
- Başarılar takdir edilir(maddi ve manevi olarak)
- Başarılar konuşulur, diğerleriyle paylaşılır
- Takdir edildiğinizi başkalarından duyarsınız
- Takdirler sözlü ve maddi olarak
- Kardeşlerin ortak fikri ile hareket edilir, ama dolaylı da olsa çalışanların fikirleri alınır
- Çalışanlar kararlara katılır ve karar almalarına imkân tanınır
- Fikir alışverişi olmaz, işin nasıl gittiği sorulur
- Şirkette karar alma konusunda çalışanlar insiyatif kullanabiliyor ama aldığı kararın sonuçlarına katlanmak zorundadır.
- Yetki verilir ama takip edilir

- Çalışanların eğitim ve gelişimi konusuna ve en önemlisi bilgiye önem veriyorlar.
- İnisiyatif kullanılabilir, yapıcı eleştirilere açık
- Çalışan ve işine sahip çıkan işten çıkarılmaz. Ancak yüz kızartıcı bir suç olursa işten çıkarma söz konusu olur.
- Tanıdık vasıtasıyla gelenler işe daha kolay girebiliyor(güvenilir kişiler)
- Piyasaya göre ücretler iyi
- Çalışanlara çok değer verilir
- Ödül olarak ayda ½ maaş verilir ve giriş holüne resmi asılır.

Şirketin Vizyonu:

- Türkiye çapında aynı başarıyı yakalamak(özellikle ahşap ile)
- Bir işi başlattıklarında bitiriyorlar, çok enerjikler, her yere koşuyorlar
- Kaliteli iş yapmak, en iyisini yapmak
- Süreklilik sağlamak ve büyümek
- Daha ileriye gitmek, yayılarak gelişmek(Avrupa'ya)
- Eskişehir'de gerekli alt yapıyı kurmak ve büyük şehirlerde Pazar payı yaratmak
- Kalite, marka olmak
- Ahşapta yatırım olabilir, inşaatta yap-sat devam edebilir, beton küçülür
- Dürüst ticaret yapmak ve tüm Türkiye'ye açılmak

Çalışanlardan Beklenen Ortak Davranış Özellikleri:

- Güvenilir, etik, uyumlu, iletişimi iyi, disiplinli, aile/özel yaşantısı düzgün
- Dürüstlük
- Dürüst, namuslu iş yapmak
- İşi sahiplenmek
- Yoğun çalışma, akşam mesai

- Herkesin kendi işini yapması

Çalışanlar Arası İlişki:

- Bağlılık ve sevgi var.
- Çalışanlar arasında problem yok. Herkes birbirine yardımcı olur
- Başarılardan çok başarısızlıklar daha çok konuşulur.
- Bilgi akışında kopukluk olabiliyor
- Saygı, sevgi var.

Başarının tanımı kritik görevlerde çalışan kadro tarafından şu şekilde tanımlanmıştır.

- Üretken ve yeniliklere açık olmak
- İşini iyi yapmak
- Bir işi bir yere getirmek, geliştirmek
- İşin yapılması ve daha fazla bir şeyler katmak(araştırmak, geliştirmek)
- İşi 4/4 lük yapmak
- İstenenle yetinmeyip daha fazla çalışmak
- Başka birine yardım etmek
- Verilen işi yapmak
- İdealist olmak, işini sevmek
- Agresif olmamak
- Takım çalışması yapmak
- Sadece işini yapmak işten çıkarılmamayı sağlar, başarılı olmayı değil

Çalışanlara şirkette çalışmalarına devam etmelerinin nedenleri sorulmuştur. Yapılan incelemede:

- Sıcak ortam, güven duymaları, değer verilmesi, huzur
- Aile ortamı olması
- Vizyonu
- Patronların iyi insanlar olması

- Kurumsallaşmış yapı, verilen sözlerin tutulması

Çalışanları şirkette rahatsız eden durumlar

- İstihbarat servisi (anında her şeyden haberdar olunması)
- Geç saatlere kadar çok çalışılıyor olması

Ek 9: Teknik Takım Lideri İş Tanımı ve Yetkinlikleri

İŞ TANIMI

TEKNİK TAKIM LİDERİ

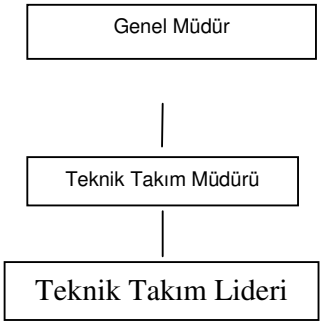
ÇALIŞILAN YER : …… GRUP	DEPARTMAN : İNŞAAT

İŞİN GENEL TANIMI

Şantiyelerin koordinasyonu ve takibi , çalışanların idaresi, yönlendirilmesi ve koordinasyonu sağlamak ve inşaat sektörüyle ilgili yeniliklerin takibini yapmak.

İLİŞKİLER

ORGANİZASYONDAKİ YERİ



YATAY İLİŞKİLER (İÇ VE DIŞ) :

Muhasebe Sorumlusu, Koordinatör Finansman , Satın alma Elemanı., İK Elemanı., Tesis Sorumlusu, Diğer Firmaların Mühendisleri, Proje Müdürleri, Firma Sahipleri, Resmi Dairelerdeki Mühendisler, Gerektiğinde Malzemeciler

İŞİN BOYUTU	
PARASAL	ELEMAN SAYISI
Yok	20 kişi ve taşeronlar

ÇALIŞMA ORTAMI
Masa, telefon, PC, faks, fotokopi, printer, araç

TEKNİK TAKIM LİDERİ

ANA SORUMLULUKLAR VE AKTİVİTELER

1. **Şantiyelerin koordinasyonu ve takibi**
- Şantiye şefleri ile düzenli toplantı yapılması ve gerekli yönlendirmelerin yapılması
- Günlük olarak şantiyelerin gezilmesi ve kontrolünün yapılması

2. **Teknik takımların idaresi ve yönlendirilmesi**
- Şantiye şefleriyle haftalık plan yapılır ve bunun uygulanması ve takibi
- Şantiye şeflerinin izinlerinin düzenlenmesi ve takibi

3. **Teknoloji takibi**
- İnternet aracılığıyla inşaat sektöründeki gelişmelerin takip edilmesi
- Fuarlarla ilgili broşürlerin incelenmesi, İnşaat sektörü ile ilgili dergilerin düzenli olarak incelenmesi, yeniliklerin takibi

4. **Malzeme bilgisi ve takibi**
- Gerekli malzemelerin Satın alma Sorumlusu ile görüşülerek temini, takibi ve kontrolünün yapılması
- Mevcut ve yeni çıkan inşaat malzemelerini takibi

5. **Taşeron yönetimi**
- Taşeronlarla sözleşmelerin yapılması
- Maaş ödemelerinin yapılması
- Taşeron izinlerinin takibinin yapılması
- Taşeronlar arasında İş paylaşımı yapılması
- Taşeronların ilgili şantiyelere yönlendirilmesi

6. **İşçi ve bekçilerin koordinasyonu ve takibi**
- Taahhütname imzalatılması
- Mesailerinin takibi
- Çalışma saatlerinin düzenlenmesi
- İzinlerin düzenlenmesi
- İş paylaşımı yapılması

7. **Proje gerçekleştirilmesi ve takibi**
- Projelerin uygulamaya konulması ve yapım aşamalarının takip edilmesi
- İnşaatların projeye uygun olarak gerçekleştirilmesinin sağlanması
- Proje Sorumlusu ile koordinasyon içinde çalışılması
- Yapılan işle ilgili işçiliğin kalite kontrolünün yapılması

8. **Yönetim**
- Kendisine bağlı çalışanların yönlendirilmesi
- Kendisine bağlı çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- Konusuyla ilgili toplantılara katılması

ALTYAPI

EĞİTİM	Üniversite mezunu (İnşaat Mühendisi)
DENEYİM	İnşaat sektöründe minimum 6-7 yıl tecrübe
TERCİHLER	İyi düzeyde İngilizce. Bilgisayar bilgisi (office programları)

İLAVE GÖRÜŞLER

İnşaat sektörüyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmalı, insan ilişkileri iyi olmalı, sosyal olmalı, nakit idaresi , maliyet bilinci

YETKİNLİKLER

Temel	**:**	• İş Ahlakı • İletişim • İşi sahiplenme ve sonuçlandırma • Organizasyonel duyarlılık
İşe Özel	**:**	• Mesleki bilgi birikimi • Sebat • İşbirliğine açıklık ve takım çalışması • İnisiyatif kullanma • Kontrol • Analiz • Dikkatlilik • İkna Becerisi • Çatışma çözme • Çevre bilinci • Azim • Koordinasyon • Yeniliklere ve değişime açıklık • Problem çözme • Strese dayanıklılık • Pazarlık Etme • Çalışanların güvenlik ve sağlık ihtiyaçlarının tanınması
Yönetsel	**:**	• Yönlendirme • Karar verme ve hesaplı risk alma • Motive etme • Planlama ve organizasyon • Ticari bakış açısı • Eleman seçme • Yetki aktarımı • Bütünü görebilme

YÜRÜRLÜĞE KOYAN	ONAYLAYAN

Ek 10: Yetkinlikler

Temel

- İş ahlakı
- İletişim
- İşi sahiplendirme ve sonuçlandırma
- Organizasyonel duyarlılık

İşe Özel

- Azim
- Mesleki bilgi birikimi
- İşbirliğine açıklık ve takım çalışması
- İnisiyatif kullanma
- Kontrol
- Analiz
- Dikkatlilik
- İkna becerisi
- İş geliştirme
- Yetkinliklere ve değişime açıklık
- Çatışma çözme
- Koordinasyon
- Çalışanların güvenlik ve sağlık ihtiyaçlarının tanınması
- Pratik öğrenme
- Pazarlık etme
- Strese dayanıklılık
- Çevre bilinci
- Problem çözme
- Yüksek iş standartları

- Etki
- Esneklik
- Kontrollü durum/davranış
- Müşteri odaklılık
- Kendini geliştirme

Yönetsel

- Karar verme ve hesaplı risk alma
- Ticari bakış açısı
- Bütünü görebilme
- Yetki aktarımı
- Yönlendirme
- Motive etme
- Eleman seçme
- Planlama ve organizasyon
- Performans değerlendirme

Yetkinliklerin Şirket Stratejisiyle Bağlantısı

- Yetkinlikler şirket stratejisine göre belirlenir.
- Yetkinlikler şirket stratejisini destekler.

- Şirket değerleri çalışanlara iletilir.
- Başarı için uygun kültür inşa edilir.

Şirket Liderlik Özellikleri:

- Ticari bakış açısı
- Stratejik bakış açısı
  - Vizyonu olan ve grup vizyonu ile örtüşen
- Analitik düşünme ve problem çözme
  - Sağlıklı ve ekonomik problem çözen

- Karar verme ve risk alma
  - Cesur ve kararlı (risk alabilen)
- Yüksek iş standartları
  - Konusunda tecrübeli, pazarı tanıyan (sektörel) eğitimli, iyi yetişmiş
  - Çalışkan, hırslı, enerjik
- İletişim ve çatışma çözümleme
  - İnsan ilişkileri ve iletişimi güçlü
  - Samimi ve dürüst
- Müşteri odaklılık
  - Ahlaki değerlere sahip çıkan, samimi ve dürüst
- Etki ve motivasyon gücü
  - Çalışanları arkasından sürükleyebilecek liderlik özelliklerine sahip
  - Hayır demeyi bilen
- Bütünü görebilme
  - Dikkatli
- Organizasyonel duyarlılık
- Fırsatları görme ve değişim liderliği
  - Girişimci, proje üreten
- Planlama ve organizasyon
- Çevre bilinci
- Kendini geliştirme
  - Kendi artı ve eksilerini bilen
  - Öğrenmeye açık
  - Olgun

Ek 11: Kişilik Envanterine Göre Profil Özeti

Bu değerlendirme ……. 'ın kendi beyanı olan Kişilik Envanteri'ne dayanmaktadır.

Bağımsızlık

Tercih ettiği yaşam tarzı oldukça bağımsızdır ve kendi bildiği doğrultuda yürüme eğilimindedir. Bu durum, diğer kişilerin ve çevrenin denetimini ele alma gayretlerini ortaya çıkarır. Sosyal etki yaratma veya ikna edici olma eğilimindedir. Kendi görüşlerini oluşturmayı tercih eder; statükoyu değiştirmeye isteklidir.

Kişiler arası ilişkilerde yönlendirici ve ya baskındır. Sorumluluk almaktan hoşlanır ve kendi istediğini yapmakta ısrarcı olabilir.

Özellikle diğerleri karşısında kendini ortaya koyar ve ifade eder. Bu aşırı cesaret bazen güçlü bir etkileme ve dikkat çekme isteğiyle ilişkili olabilir.

Şüphe duymaya eğilimlidir ve diğer insanların niyetlerine karşı ihtiyatlı olabilir.

Gerçekçilik

Oldukça gerçekçidir. Olaylara düşünce düzeyinde yaklaşma eğilimindedir. Görevlere ve sorunlara objektif yaklaşarak işlerin yapılmasına odaklanır; duygusal görüşlere önem vermeyebilir. Mevcut düşünce tarzına sıkıca bağlı kalma eğiliminde olabilir.

Diğer insanlarla ilişkilerinde mesafeli biri olarak algılanabilir.

Olayların görünüşlerinden veya duygusal içeriklerinden çok işlevlerine ve amaçlarına odaklanır. Kararlarını objektif olan ve duygusal olmayan kavramlara dayandırabilir.

Oto Kontrol

Oto kontrolü ortalamanın üstündedir. Genellikle sorumlulukları yerine getirmek için kendi arzularını bir yana bırakma eğilimdedir. Rahat veya spontan bir kişi gibi değil de , daha çok resmi biri gibi algılanabilir.

Biraz coşkulu davranma eğilimindedir.

Geleneksel kurallara ve davranışlara saygılı olma eğilimindedir.

Disiplinli, planlı ve organize olma eğilimindedir. Bu mükemmeliyetçi özelliklerin sonucu olarak düzene ihtiyaç duyar ve belirli bir çevreyi tercih eder. Yapmakta olduğu şeyi "doğru yapmayı" isteyen, titiz biridir.

Dışadönüklük

Dışadönüklülüğü ortalama düzeydedir. Çoğu insan kadar katılımcıdır. Büyük olasılıkla, tek başına yapılan aktivitelerle sosyal ilişkiyi içeren aktiviteleri dengeler.

Mesafelidir ve insanlarla yakınlık kurma konusunda biraz temkinli davranabilir.

Neşeli ve ilgili olma eğilimindedir. Canlı sosyal ortamları tercih edebilir.

Sosyal cesareti yüksek olduğu için, genellikle grup içinde rahatsızlık hissetmesi beklenmez. Hakaret veya tehditlerden etkilenmeyebilir.

Kişisel konuları kendine saklar. Özel yaşamını fazla açmadığı için, diğer kişilerin onu tanıması zor olabilir.

Endişe Düzeyi

Ortalama düzeyde kaygılıdır.

Genellikle, yaşamın zorluklarını sükûnetle ve dayanıklılıkla karşılar.

Diğerlerine güvenmeyi çoğu kişiden daha zor bularak onların niyetlerine karşı temkinli olabilir.

Oldukça gergin ve huzursuzdur. Büyük olasılıkla biraz hayal kırıklığı veya tahammülsüzlük hissetmektedir.

Özgüven ve Genel Uyum

Kendini oldukça olumlu değerlendirme eğilimindedir. Güçlü bir yetkinlik duygusuna sahiptir. Kişisel hedeflerinin çoğuna ulaşmayı başaracak güçte görünmektedir. Ancak, kendine verdiği bu aşırı değer, bazen, kendi olumsuz yönlerinin farkına varamamasına neden olabilir. Benlik saygısı oldukça yüksektir.

Sahip olduğu duygusal denge çoğu yetişkin ile aynı düzeydedir: Genellikle, sakin ve rahat olma eğilimindedir, ancak, zorlayıcı ortamlarda morali bozulabilir veya etkilenebilir. Duygusal Uyumu ortalama düzeydedir.

Sosyal ortamlarda oldukça rahat olmasının yanı sıra ilişkileri kolayca başlatabilir, konuşmaları yönlendirebilir ve dikkati kendi üzerine çekebilir. Büyük olasılıkla, diğer kişilere isteklerini ve ihtiyaçlarını iletmekte tereddüt etmeyecektir. Sosyal uyumu yüksektir.

Sosyal Beceriler

İletişim kurarken genellikle duygularını açık,net ve etkili bir biçimde dile getiren biri olarak tanımlanabilir. Duygularını içtenlikle ortaya koyma eğiliminde olduğu için diğer kişiler tarafından kolayca algılanabilir ve hatta çevresindeki kişilerde de benzer duygusal durumlar yaratabilir. Duygusal ifadelendirmesi ortalamanın üstündedir.

Diğer insanların hareketlerine, duygu durumlarına veya etkileşimlerine pek fazla dikkat etmeyebilir. Bu nedenle bazen, diğer insanların duygularını anlamakta zorluk çekebilir. Duygusal duyarlığı ortalamanın altındadır.

Duygularını göstereceği zamanları ve durumları ayarlayabilir. Ortama bağlı olarak belirli bir duygusunu saklamayı veya aktarmayı tercih seçebilir. Duygusal kontrolü ortalamanın üstündedir.

Bu kişinin iyi bir izlenim bırakan, nispeten dost canlısı biri olduğu tahmin edilmektedir. Sözel iletişimlerde kendini rahat hissedebilir ve kişisel konularla ilgili konuşmalara kolaylıkla katılabilir. Ayrıca, konuşmaları başlatmakta ve akışı yönlendirmekte çok beceriklidir. Sosyal ifadelendirmesi yüksektir.

Diğer kişilerin sosyal tavır veya davranışlarını izlemeye veya yorumlamaya pek ilgi duymayabilir. Kendine ilişkin rahatlığı, davranışlarının uygun olup olmadığının fazla üstünde durmadığı anlamına gelebilir. Sosyal duyarlılığı ortalamanın altındadır.

Sosyal davranışlarında rahat bir görüntü çizer: Büyük olasılıkla, kendini her türlü sosyal ortamda iyi bir şekilde ifade eder ve her türlü sosyal gruba katılır. Duruma göre yorum yapmanın ya da herhangi bir yorumda bulunmamanın uygunluğunu göz önünde bulundurabilir. Sosyal kontrolü yüksektir.

Bazen, bir durumu diğerlerinin perspektifinden anlayabilir, bazen diğerlerinin duygularına veya bakış açısına aldırmayabilir. Bu durum çoğu yetişkinle benzerlik gösterir. Empatisi ortalama düzeydedir.

Liderlik ve Yaratıcılık

Liderlik potansiyelinin nispeten yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Etkili liderliğin özellikleri olan oto disipline ve aşırı girişkenliğe sahip olması muhtemeldir.

Kendi yetenek düzeyinde, yaratıcılık potansiyelinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Büyük olasılıkla, yaratıcı ilgi alanları için önemli olan risk alma, girişkenlik ve fikirlere yönelik olma özelliklerine sahiptir.

Yeni veya özgün çalışmalar üretmeye çok zaman ayıran insanlarla bazı benzer özellikler gösterir. Yaratıcı çalışmalarla uğraşırsa, ortaya çıkaracağı ürün miktarının ortalamanın üstünde olacağı tahmin edilmektedir.

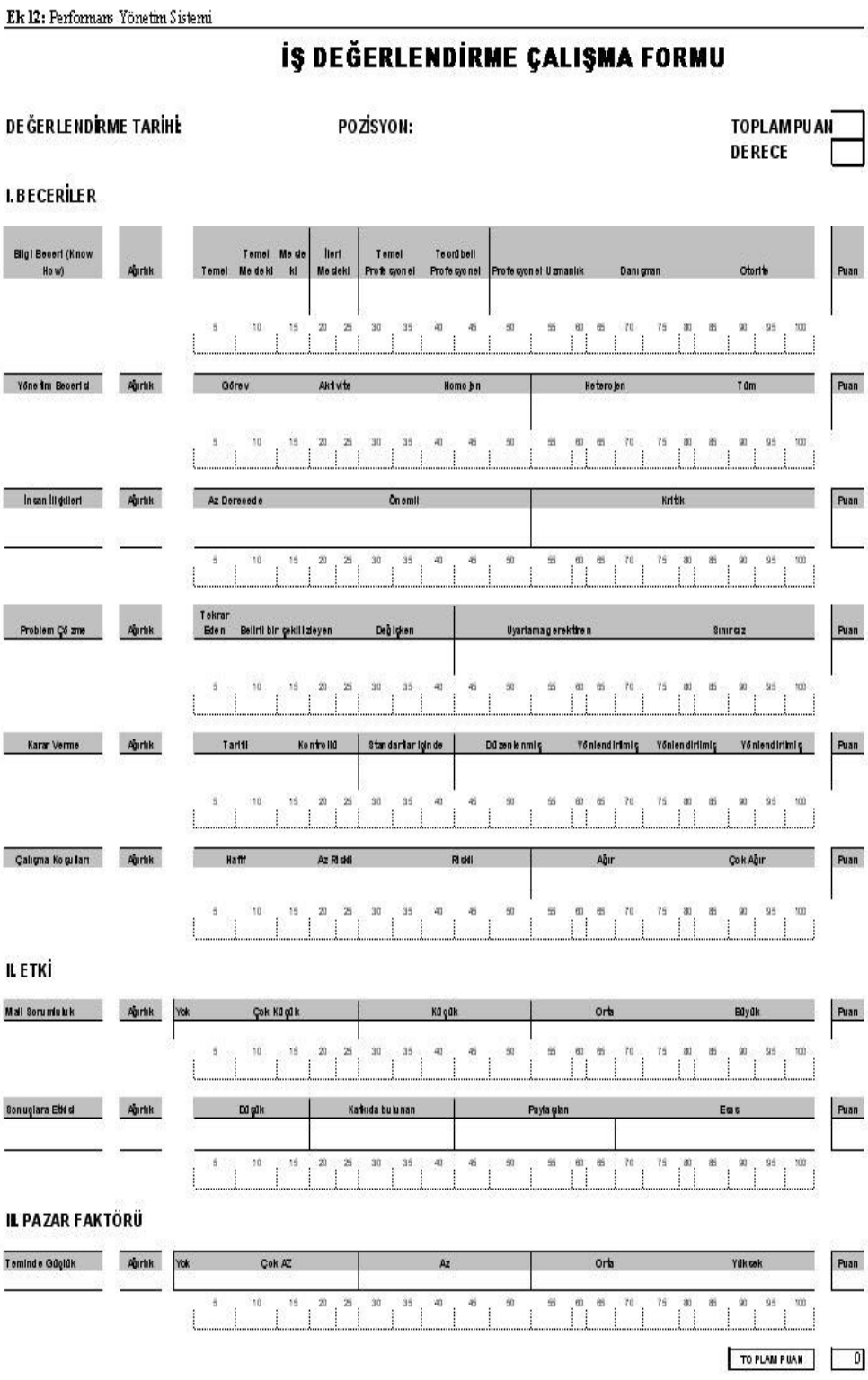
Mesleki Etkinlikler

Diğer kişilerle etkileşimlerinde girişken olmaktan hoşlanan "Girişimci" kişilerinkine benzer özellikler göstermektedir. Sosyal ilişkileri sıcak ve canlıdır. "Girişimci" kişiler ilgi odağı olmaktan hoşlanabilirler. Bu tarz kişilerin sosyal cesareti yüksektir; diğer kişileri ikna etmeye veya liderliği üstlenmeye çalışabilirler.

Sistematik, metodlara ve detaylara çok dikkat eden "Geleneksel" kişilerininkine benzer özellikler göstermektedir. Bu kişiler oldukça yapılandırılmış ortamlarda çalışmayı tercih edebilirler. " Geleneksel" kişiler yapılabilir şeylere odaklanırlar ve ilginç fikirler dünyasında kaybolmazlar. Çoğu zaman, bu insanlar mükemmel organizasyon ve ofis becerilerine sahiptirler.

Bu iki tema birbiriyle bir hayli uyuşmaktadır ve her iki alanla da ilgili olan işlerin tümü …. Kişisi için uygundur.

Ek 12: Performans Yönetim Sistemi



Ek 13: Genel Müdürler Toplantısı

Genel Müdürler Toplantısı

Amaç: her bir şirket ile ilgili bilgi paylaşılır, satış ve pazarlama açısından grup sinerjisi oluşturulur, uygulamalar tartışılır ve uygulamalarla ilgili gerekli kararlar alınır.

Katılımcılar: Genel müdürler ve genel müdürlerin önereceği çalışanlar katılır.

Periyod: haftada bir toplanır.

Konular: Genel Müdürler toplantısında aşağıdaki gibi uygulamalara ve bilgi paylaşımına yönelik konular konuşulur.

- Personel uygulamaları
    - Performans
    - Yönetim becerileri
    - Ücret ve haklar
    - Ücret artışları
    - Transferler, terfiler
    - Eğitim, gelişim
    - Diğer
    - Kurumsallaşmaya yönelik uygulamalar
    - Kurum imajına yönelik uygulamalar
    - Şirketlerin çalışma ilkeleri
    - Haftalık gelişmeler
    - Pazarlama stratejileri ve ilişkiler
    - Diğer

Yönetim Kurulu Toplantısı

Amaç: Grup ve her bir şirket ile ilgili stratejik kararlar alınır. Yönetim kurulunun üç temel amacı şunlardır.

- Mal sahiplerinin çıkarlarını düşünmek ve temsil etmek

- Şirketin uzun vadeli stratejilerine biçim vermek ve denetlemek
- Üst yönetimi yönlendirmek

Katılımcılar: Yönetim Kurulu üyeleri katılır.

Periyot: Ayda bir ve gerekli olduğu durumlarda toplanır.

Konular: yönetim kurulu toplantısında aşağıdaki gibi stratejilere, yatırımlara ve politika ve prosedürlere yönelik konular konuşulur.

- Yatırımlar
- Projeler
- Mali konular
- Bütçe
- Nakit durumu
- Kredi
- Kar/zarar
- Borçlar/alacaklar
- Genel personel politikaları
- Dış iletişim politikası
- Kurum imajı
- Şirketlerin çalışma ilkelerinin belirlenmesi
- Ortakların ve ortaklıkların durumu
- Yeni iş alanları
- Grup kuralları
- Davranış kuralları
- Ortakların hakları ve ücretleri
- Diğer

Oy hakkı: Şirketin başındaki kişinin sorumluluğu altındaki şirketlerle ilgili oy hakkı ikidir. Diğerlerinin birdir.

Ortak karar verilmesi gereken ve tek bir şirketi değil, grubu ilgilendiren konularda çoğunluk sağlanamaz ise Yönetim kurulu başkanı son kararı belirler.

Aile içi Roller, Görevler ve Aktiviteler

Aile içerisinde çalışan aile bireylerinin rollerinin belirlenmesi önemlidir. Bu hem stratejik açıdan gereklidir, hem de günlük iş akışı bakımından karışıklığı engeller. Aşağıda olabilecek aile içi roller, görevler ve aktiviteler belirtilmiştir.

Liderlik rolleri

İletişimci:	Bilgiyi aile içinde dağıtan
Birleştirici:	Duygulara önem veren, duyguları anlayan
Sosyalleştiren :	Eğlence organize eden
Yönlendirici :	Ortak kararlara varılması için yardımcı olan ve çatışmaları tanımlayan
Kuralcı:	Ailenin etik konulardan ve temel değerlerinden sapmamasını sağlayan
Organizatör :	Toplantı ve aile birlikteliklerini organize eden

Görev ve Aktiviteler:

Kişiler arası görevler

—	Formal lider:	Törenlerde iş ve ailenin başı
—	Lider :	Yönetimi oluşturur ve organize eder.
		Aileyi ve aile dışı çalışanları motive eder.
		Kurullarla ve aile konseyi ile çalışır.
—	İlişki Geliştiren :	Ailenin işe bağlılığını sürdürmesini sağlar.
		Organizasyon içinde çalışır.
		Farklı aile gruplarıyla bağlantılar kurar.
		Diğer hissedarlarla ilişki kurar.

Bilgi toplayan ve dağıtan görevler:

— Denetleyen: Dış dünyayı inceler.

Aile bireyleriyle kişisel iletişimi devam ettirir.

Elemanları izleyip, denetler.

— Dağıtan : İş bilgilerini dağıtır.

Aile bilgilerini netleştirir.

Aile vizyon ve değerlerinin yayılmasını sağlar.

Karar Verme Görevleri:

— Girişimci Stratejik düşünür ve formül haline getirir.

Üst nesilden aldığını geliştirip, büyütür.

— Problem Çözen Çatışmalarla ve iş problemleriyle uğraşır.

İş planlarını yeniden oluşturur.

— Kaynak planlayan Maddi kaynakları ayırır. Yatırımları hissedarlara yönelik ödemeleri takip eder, planlar.

— Arabulucu Aile ile Ailenin ortak karar almasında arabulucu rolü oynar. iş çatışmalarında köprü olur.

Aile Konseyi

Amaç : Aile konseyinin temel hedefi, aile üyelerinin gereksinimlerini ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek bir platform oluşturmaktır.

Genel olarak ailenin birliğinin ve bağlılığının korunması, tüm aile bireylerinin birbiri ile doğru iletişimin sağlanması, çatışmaların çözülmesi, bilgilerin paylaşılması ve değerlerin gelecek nesillere aktarılması konularına odaklanır.

Katılımcılar : Ortak aile bireyleri, eşler ve 16 yaşından gün almış çocuklar katılır.

Konsey yönetimi:	Aile konseyi "Aile Lideri" tarafından yönetilir. Bir başkan yardımcısı ve bir sekreter belirlenir. Gerekirse Aile Lideri'nin kararı ile başkanlık dönüşümlü olarak yapılır. Bu durumda Başkan Yardımcısı ve Sekreter de değişebilir.
Periyot:	Konuların sayısı ve acilliğine göre toplantı sıklığına karar verilir. İlk iki yıl daha sık, sonraki yıllar daha seyrek yapılabilir.
Kurallar:	Gündem, tarih ve yer belirlenerek katılımcılara bildirilir. Toplantılar belirli bir format içerisinde yapılır. Toplantılar pozitif ortam oluşturacak şekilde yönetilir, sekreter tarafından notlar tutulur ve notlar tüm katılımcılara dağıtılır. Toplantılar önce ortaklar arasında başlatılır. Olumlu atmosfer sağlanınca ve hazır olunduğu hissedilince sonraki toplantılara eşler ve çocuklar dahil edilir. Toplantılar her zaman pozitif atmosferde bitirilir. İş ile ilgili konular konuşulmaz. Sadece gerektiğinde bilgi verilebilir. Herkesin fikri dinlenir ve kişilik haklarına saygı duyulur. Uzlaşma esastır. Tüm tartışmalarda uzlaşma aranır. Uzlaşılamıyorsa ve oylama durumunda eşit oy çokluğu sağlanamıyorsa Aile Lideri son kararı belirler. Şirket içinden veya dışından konuşmacı davet edilebilir.
Zorunluluk Halleri:	Olağan üstü durumlarda Aile Konseyi'nin başına ortak aile bireyleri tarafından birisi atanır.
Konular:	Aile konseyi toplantılarında aşağıda belirtilen ya da bunların dışında tüm aileyi ilgilendiren konular konuşulabilir.

- Rol ve unvan beklentileri
- Para, kar payı dağıtımı, serbestlik sınırı

- Zor aile ilişkileri-çatışmaların çözümlenmesi
- Özel yaşam dengesi-bireysel ihtiyaçlar(tatil,çalışma saatleri)
- Aile rekabetleri
- Sağlıklı yaşam
- İletişim stilleri
- Kişisel davranış ve tavırlar
- Servet ve gözetimi
- Anne-babaların geleceği, sağlığı ve beklentileri
- Diğer aile üyelerine karşı sorumluluklar(eşlere ve çocuklara)
- Ortaklar dışında aile bireylerinin, ya da eşlerin akrabalarının şirkette çalışması
- İşin gidişatına yönelik genel bilgiler (Vizyon, misyon)
- Performans gerilemeleri ve iniş çıkışlar
- Aile sırları
- Aile taleplerinden dolayı oluşan stres
- Aile/evlilik problemleri
- Başarıların takdir edilmesi/ödül
- Aile değerleri ve vizyonu
- Çocukların eğitimi
- Yaşam standartları(Ev, araba, vb.)
- Sosyal ortamların oluşturulması, çocukların bir araya getirilmesi
- Aile gelenek ve görenekleri
- Gelecek kuşakların işe ısındırılması
- Motivasyon, birlik ve güç oluşturma
- Toplumsal sorumluluk
- Diğer.

Ek 14: Aile Konseyi Toplantısı

Toplantı gündem maddeleri;

1. Aile vizyonu
2. Başarıların takdiri
3. Aile taleplerinden dolayı oluşan stres
4. Diğer aile bireylerine karşı sorumluluklar
5. Sağlıklı yaşam
6. Özel yaşam dengesi olarak belirlenmiştir.

1. Toplantının ilk gündem maddesi olan Aile Vizyonu belirlenmiştir.

Aile vizyonu:

Aile, yapılacak tüm yatırımlarda çoğunluk hisseye sahip olmayı hedefler ve yönetim daima aile üyelerinde bulunur. Ailenin ortak kararı ile oluşacak istisnai haller bu vizyonu bozmaz.

Alınan Kararlar:

- Halka açılmanın ilerde olabileceği fakat her koşulda şirket hisselerinin çoğunluğunun daima ailenin elinde olması gerektiğine karar verilmiştir.
- Yönetim kurulu başkanının aileden biri olmasının tercih edileceği, yönetim kuruluna aile dışından profesyonellerin de katılabileceğine karar verilmiştir.
- Yapılacak tüm yatırımlarda min %51 hissenin ve kontrolün ailede olmasının hedefleneceğine karar verilmiştir.
- Şirketin büyümesinin ve karlılığını artırmasının bir yolunun da farklı iş kollarında işi bilen şirketleri satın alma ve yönetimde işi bilen profesyonelleri bırakma yoluyla olabileceğine karar verilmiştir.

2. Başarıların takdiri konusunda tüm aile bireylerinin birbirlerini başarıları için takdir etmesinin ardından bir sonraki Aile Konseyi toplantısında babanın başarıları için takdir edilmesine ve anne-babanın harcamaları için ayrılan gelirleri ne şekilde harcayacaklarına karışılmamasına karar verilmiştir.

3–4. Aile taleplerinden dolayı oluşan stres ve diğer aile bireylerine karşı sorumluluklar konusunda yapılan tartışmalar sonucunda aşağıdaki kararlar alınmıştır.

- 2005 yılında eşlere araba alınmasına karar verilmiştir.
- Tüm aile bireylerinin yılda toplam 20 gün tatil yapmasına karar verilmiştir. İşlerin aksamaması ve tatile gidenin rahat edebilmesi için tatile gidecek olanın diğerlerini haberdar etmesi ve diğer kardeşlerden birinin tatile gidenin işleri ile ilgilenmesine karar verilmiştir. Tatil harcamaları bireysel hesaplardan karşılanacaktır.
- Grubun yıl sonlarında kar dağıtmasına karar verilmiştir. Dağıtılacak karın, grubun bir önceki yılın vergi sonrası net karının %5'i olmasına ve dört kardeşe 3 eşit taksitle ödenmesine karar verilmiştir.

5–6. Sağlıklı yaşam ve özel yaşam dengesinin kurulması için de bir takım kararlar alınmıştır. Bu kararlar;

- Şehir dışına yolculuklarda mümkün olan en güvenli araç ile gidilmesi ve dört kardeşin bir arada yolculuk yapmamasına karar verilmiştir.
- Şirket ofislerinde alkollü içki bulundurulmamasına ve içilmemesine karar verilmiştir.

Aile Konseyi Başkanının kapanış konuşması ile toplantı olumlu bir havada sona ermiştir.

Aile Konseyi slogan olarak aşağıdaki cümleyi benimsemiştir. "ŞİRKETTE BİRLİK, AİLEDE DİRLİK"

Ek 15: Aile –İş Felsefesi

"Kazandığımız paranın iş için kullanılması için şirkette kalmasını tercih ederiz.

Şirketi farklı alanlardaki işlere girerek büyütmeyi hedefleriz

İşi kendi kimliğimizin bir parçası olarak görürüz.

Büyürken ve kurumsallaşırken karar alma hızımızın engellenmemesini isteriz.

Ailenin başka fertleriyle kuralları iyi konulmuş bir şekilde tedarikçi ya da bayii ilişkilerine girebiliriz.

Çalışanlarımızın bağlılığına değer veririz. Ancak başarıyı da ödüllendiririz.

Aileden olmayan yöneticilerin şirkette yükselmesini ve kariyer sahibi olmasını destekleriz. Çalışanlarımıza kariyer güvencesi veririz.

İşe alımlarda aileden olsun olmasın kişinin, işin gerektirdiği niteliklere uygun olması konusunda seçici davranırız.

Yöneticilerle ve çalışanlarla aile olarak tek ses halinde iletişim kurarız.

Hisselerde kardeşler ve kuzenlere eşit hak tanınmasını hedefleriz.

İşin içinde bulunmayan hissedarların alınan kararlara uymasını bekleriz.

İşin gerektirdiği sorumluluk duygusuyla kişisel özgürlüklerimizin dengelenmesini hedefleriz.

Yaşam standartlarımızın bulunduğumuz konumla uyumlu olmasını hedefleriz.

Şirketin uyumu ve devamlılığı açısından çekirdek aile olarak vakit geçirmenin yanı sıra diğer aile fertleri ile de birlikte olmaya çalışırız.

Ailelerimiz şirkete hizmet ederler, şirket ailelerimize hizmet etmez.

Geleneklerimize bağlı kalırız ancak gerekli değişimi de destekleriz."

Aile Davranış kuralları şu şekilde belirlenmiştir;

Eşleri iş performansı ve planları ile ilgili gerekli bilgilerden Aile Konseyi yardımıyla ve hep birlikte haberdar etmek.

Stratejik ve uzun vadeli konuları yönetim kurulu dışında paylaşmamak

Aile bireylerinden çalışanların başarılarını ortak olarak takdir etmek.

Firmada çalışan diğer aile bireyleri ile sosyal vakit geçirmek ve iletişimi açık tutmak.

Aile ve iş sınırlarını korumak, sosyal ve aile toplantılarında iş konuşmamak.

Elemanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer üçüncü şahıslarla birlikteyken birbirini desteklemek.

Şirket aktivitelerinde etik ve sorumluluk sahibi olarak davranmak.

Tanınmışlığı ve takdiri birbiriyle paylaşmak.

Birbirini yargılamamak, herkesin fikrini saygıyla karşılamak.

Herkesin kendi özel zamanına ve yapmak istediklerine saygı duymak.

Belirlenen ücret ve haklar dışında şirkete ait para ve malı şahsi kullanım için almamak.

Ek 16: Aile Şirketi Anayasası

Aile Şirketi Anayasası

Aile Vizyonu:

İnanıyoruz ki ailemiz 10 yıl sonra da bu şirketin sahibi olmaya devam edecek. Şirketimiz teknolojik liderlik, kaliteli üretim ve kalifiye iş gücü ile tanınacak.

Aile Bağlılığı:

Aile şirketimiz olduğu için çok şanslıyız. İşimiz bize başka yerde sahip olamayacağımız fırsatlar sunar; mali bağımsızlık kazanmak, iş ve liderlik becerilerini geliştirmek, sosyal çevremize katkıda bulunmak ve ailenin ortak ilgi alanını paylaşmak gibi. Verimli çalışmak büyümektir; insana saygıdır ve hayatın gerçeklerini bilmektir.

Bu işi aile şirketi olarak korumak ve güçlendirerek büyütmek yoluyla ailemiz gelecekte de verimli bir iş ve heyecanlı bir geleceğe sahip olacaktır. Böylece sadece geçmişten gelen başarıları harcayarak bitirmeyecektir.

Gelecek kuşakların yararına olacak şekilde aile şirketimize hizmet vermeye hazırız ve şirketimize bağlıyız.

İş Değerleri:

İş profesyonelce yönetilmelidir. Bu sayede, aile bireyleri bireysel başarılarını kazanmış olduklarını ve bizim için çalışanlar da kariyerlerinin ve ailelerinin güvende olduklarını düşüneceklerdir.

Ailemiz, aile şirketimizin profesyonel bir şirket olmasını taahhüt eder. Aile bireyleri kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla şirketimize başvurabilirler; ancak kendi kişisel kaynaklarımızla birbirimize yardım ederiz. Şirket kaynaklarını kullanmayız.

Şirket dışında aile emeklilik planı oluşturacak ve her bir aile bireyinin rahat ve güvenli bir yaşam içinde olmasını sağlayacağız. Bununla birlikte Yönetim Kurulu kararına bağlı olarak kar payı ödeyeceğiz.

Aile bireylerimizin bu kar paylarının çoğunu harcamak yerine, şirkete yatırma cesaretleri olacağını umuyoruz.

Aile Değerleri:

Tüm aile bireyleri şirketimizde çalışabilir. Yüksek büyüme potansiyelimiz yeni iş fırsatları yaratmaktadır. Geçmişte olduğu gibi, aile bireylerinin şirkete girebilmesi için üniversite mezunu olmaları ve 3 yıl aile şirketi dışında tecrübe kazanmaları gerekmektedir.

Aile bireyi diğer çalışanlarla bir tutulacak ve performansı yazılı standartlara uymuyorsa işten çıkarılacaktır.

Bir yada daha fazla aile bireyinin şirketin gelecekteki lideri olabileceğini umarız. Liderlik pozisyonu çok iyi iş becerisi, yüksek performans ve aile değerlerine bağlılığı gerektirir. Böyle kalifiye bir aile bireyinin Genel Müdür-CEO olması ve aile değerlerimizi, aile ve şirket geleneklerimizi devam ettirmesini isteriz.

Yönetim:

Ailemizin ortak bir vizyonla hareket etmesi, birlik ve uyum sağlaması için Aile Konseyi oluşturduk. 2 yıl boyunca ailenin 6 bireyi bu konseyin üyesi olacaktır. (her bir aile dalından en az bir üye). Hiçbir konsey üyesi ardı ardına 4 yıl görevde olmayacaktır.

Bu konsey aile toplantılarını planlayarak, aile şirketimizin eğitim aktivitelerini geliştirecektir. 2 konsey üyesi ailemizi Yönetim Kurulunda temsil edecektir. Tüm aile bireyleri aile toplantılarına katılmaya teşvik edilmelidir ve zamanı geldiğinde aile liderliği rolünü üstlenmelidir.

Yönetim Kurulu:

İşle ilgili kararlar Yönetim Kurulu tarafından alınır. Bu kurulda iki aile konseyi üyesi bulunur. Dışarıdan iş bilgisine ve kişisel özelliklerine göre 4 kişi daha seçilir ve birde (CEO) başkan bulunur. Dışarıdan katılan üyeler Yönetim Kurulu Başkanını seçerler, (CEO)Başkan'ın ücret ve haklarına karar verirler, kar payını onaylarlar ve yönetim yedeklemesine katılırlar.

Dışarıdan katılanlardan ikisi Stratejik Planlama Komitesinde görev alarak, Yönetim Kurulu'nun iş planlarına ve hedeflerine tam destek verilmesini sağlarlar. Dışarıdan katılan üyelerin ücretleri piyasa ücretlerinin üzerinde olmalıdır.

Aile Konseyi:

Aile Konseyi üyeleri aynı zamanda aile liderleri olarak rol almalıdırlar. Bu durumda ihtiyacı olan tüm aile bireylerine yardım etmeli, onlara şirketle ilgili mali ve kişisel konularda yardımcı olmalıdırlar. Aile konseyi tüm aile bireylerine gönüllü olarak yatırım fırsatları önermelidir. Bu tür aile şirketi dışındaki yatırımlar ailenin başka bir ortak ilgi alanı olacaktır. Aile bireyleri istedikleri konuyu gündem maddesi olarak koydurabilirler. Aile konseyi aynı zamanda aile bireyleri arasındaki çatışmaları çözme ve aileler arası farklılıkları inceleyerek çözüm bulma konularında çalışacaktır.

Aile Misyonu:

Bu plan-anayasa birbirimizi sevmemiz ve bağlılığımızdan daha güçlü değildir. Birlikte kendimiz, çocuklarımız ve onların çocukları için büyük fırsatlar yaratabiliriz. Bu bizim ailelerimiz tarafından yapıldı ve bizde bunu gelecek kuşaklar için yapabiliriz.

Ek 17: Günlük Şantiye Raporu

	GÜNLÜK ŞANTİYE DURUM RAPORU	Tarih:	01.08.2006
İŞVEREN: …….. …..			
İŞİN ADI :……..			
ŞANTİYE :			

GENEL HAVA DURUMU :

HAVA SICAKLIĞI AÇIK GÜNEŞLİ

S.N	E	BLOK	KAT	İMALAT CİNSİ	EKİP BAŞI	İŞÇİ SAYISI	AÇIKLAMA
		B-C-D	KB	HOBİ ALANLARI	KALIPÇI1		
1	2	SG	SG	BAHÇE DUVAR		3	
2	1	C-D	CATI	KALIP		7	
3	3	A-B	BD	KALIP	KALIPÇI2	8	
	2						
4	2	A-B	ÇATI	ÇATI TAHTASI		10	
5	2	SG	SG	DEMİR	DEMİRCİ	2	
8	1	B-C	KB	MAHYA HARÇLAMA	SIVACI	0	ÇALIŞMADI.
9	1	B-C	KB	ŞAP		0	ÇALIŞMADI.
10	2	A-B	KB	MANTOLAMA		6	
11	2		KB	KABA ALÇI SIVA		0	ÇALIŞMADI.
12	2	G-H	KB	KABA SIVA		8	

DUVARCI	KALIPÇI	KALIPÇI	SIVACI	KAYNAKÇI		DOĞALGAZ
0	10	18	14	0	0	0

MERMERCİ	YALITIMCI	CANON	EURODECOR	KLİMACI		SERAMİKÇİ
0	0	0	0	0	0	0 0

DEMİRCİ	ALÇIPANCI	İŞÇİ	ELEKTRİK	TESİSATÇI	BOYACI	**TOPLAM**
0	0	4	0	0	0	46

İMZA	ŞANTİYE PLANLAMA MÜHENDİSİ	ŞANTİYE ŞEFİ

Ek 18: Haftalık Durum Raporu

27.09-03.10.2005 tarihleri arasında şantiyede yapılan mevcut durum incelemesi,

şantiye toplantısı ve şantiye raporlarından alınan bilgilere göre;

E-F Blok	Zemin kalıplarının çakılmasına devam edildi.
E-F Blok	Zemin donatılarının yerleştirilmesine devam edildi.
A Blok	Bodrum kalıpları sökümünde çalışıldı.
D Blok	Temel kalıpları çakıldı.
D Blok	Temel donatılarının yerleştirilmesinde çalışıldı.
D Blok	Temel betonu döküldü.140 m3
ŞG	Şantiye su şebekesi bağlandı.
ŞG	Şantiye telefonu bağlandı.
ŞG	Teknik kadro personelinin şantiyeye yerleşimi başladı.

BLOK	AÇIKLAMA	BAŞLANGIÇ TARİHİ		GERÇEKLEŞEN	İMALATIN YAPILMA ZAMANI		SAPMA (GÜN)
		PLANLANAN	GERÇEKLEŞEN		PLANLANAN	GERÇEKLEŞEN	
A	2.BODRUM DUVAR	27SEP05	3OCT05	0	1	1	-6
A	BODRUM KALIP SOKUM	27SEP05	26SEP05A	43	14	8	1
A	ZEM¯N KALIP	27SEP05	3OCT05	0	3	3	-6
D	TEMEL KALIP	13NOV05	27SEP05A	100	4	2	49
D	TEMEL DONATI	16NOV05	27SEP05A	100	5	5	50
D	TEMEL BETON	21NOV05	1OCT05A	100	1	1	51
E	BODRUM KALIP SOKUM	19SEP05A	19SEP05A	100	14	10	4
E	ZEM¯N DONATI	27SEP05	3OCT05A	100	3	1	-4
E	ZEM¯N BETON	5OCT05	3OCT05	0	1	1	2
F	BODRUM KALIP SOKUM	19SEP05A	19SEP05A	100	8	10	6
F	ZEMIN KALIP	27SEP05	27SEP05A	73	4	7	-9

TOPLAM İMALAT MİKTARLARINA GÖRE İMALAT BİTİM YÜZDELERİ

İMALAT	BİRİM	KULLANILAN MİKTAR	Birim Fiyat	HAFTALIK MALİYET
C30 Beton	m3	140	54	7.560,00 TL
Kalıp	m2	471,5	1,425	671,89 TL
Topraklama	m			
Şantiye binası	adet	1	8000	1.600,00 TL
stabilize mıcır	ton	25,86		
Donatı	ton	14,7	740	10.878,00 TL

Ek 19: Aylık Durum Raporu

…… ŞANTİYESİ
EKİM 2006
DEĞERLENDİRME NOTU

01.10.2006 – 31.10.2006 tarihleri arasında yapılan değerlendirmeler ve şantiyeden alınan bilgiler doğrultusunda inşaat imalat ilerlemesi %37,61 olduğu hesaplanmıştır.

1.Kat

Pis su tesisat ve sıhhi tesisatta çalışıldı.

2.Kat

Alçı sıva imalatında çalışıldı.

3.Kat

Kaba sıva imalatına devam edildi.

Alçı sıva imalatında çalışıldı.

4.Kat

Elektrik desant imalatında çalışıldı.

Kaba sıva imalatında çalışıldı.

ÇATI

Baca kaba ve ince sıvasında çalışıldı.

Çatı izolasyonunda çalışıldı.

KATTAN BAĞIMSIZ İMALATLAR

İskele kuruldu.

Dış kaba sıva imalatında çalışıldı.

EKİM 2006 İLERLEME RAPORLARI

AKTİVİTE BAZINDA İLERLEMELER

T2 CATI IZOLASYON Aylık İlerleme 0 % Toplam İlerleme 80,61 %

T1 DENİZLİK MERMERİ Aylık İlerleme 30,22 Toplam İlerleme 30,22 %

T1 DIŞ KARA SIVA İMALATI Aylık İlerleme 35,83 % Toplam İlerleme 35,83 %

T1 İÇ KABA SIVA İMALATI Aylık İlerleme 10,37%Toplam İlerleme 39,19 %

T1 DIŞ CEPHE MANTOLAMA Aylık İlerleme 20,52% Toplam İlerleme 27,51%

T2 ŞAP İMALATI Aylık İlerleme 1,87 % Toplam İlerleme 6,25 %

..... KONUTLARI ŞANTİYESİ EKİM AYI İMALAT MİKTARLARI

	Kaynak Açıklaması	Brm	Toplam İmalat	Bu Güne Kadarki İmalat	Eylül ayı İmalatı	Ekim ayı	Ekim ayı yüzdesi	Tamamlanma Yüzdesi
KABA İNŞAAT	HAFRIYAT	m³	5.04	5.043	-	0,	0,00%	100,00%
	GROBETON	m³	173	173	-	0,	0,00%	100,00%
	KALIP	m²	19.2	19.237	-	0,	0,00%	100,00%
	DONATI	ton	370	370	-	0,	0,00%	100,00%
	BETON	m³	4.13	4.138	-	0,	0,00%	100,00%
	DUVAR	m²	10.0	9.020	2.480,00	0,	0,00%	89,75%
	JET GROUT	m²	1.57	1.576	-	0,	0,00%	100,00%
İNCE İNŞAAT	BLOK CATI IZOLASYON	m²	1.47	470	0	47	31,97%	31,97%
	BLOK CATI TASIYICI SISTEM	m²	960	960	960,00	0,	0,00%	100,00%
	BLOK CATI OLUK İŞLERİ	mtül	144	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK CATI ORTUSU	m²	1000	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK ELEKTRİK TESİSATI DESANT	daire	44	35	12,00	12	28,12%	79,55%
	BLOK DENİZLİK MERMERİ	mtül	476,	144	-	14	30,22%	30,22%
	BLOK DIŞ KARA SIVA İMALATI	m²	3349	1.200,0	-	1.	35,83%	35,83%
	BLOK YAĞMUR PVC İNİSLERİ İMALATI	mtül	212	0	-	0,	0,00%	0,00%
	İÇ KABA SIVA İMALATI	m²	2010	9.268	4.953,00	2.	12,20%	46,11%
	İÇ DUVAR ALÇI SIVA İMALATI	m²	2010	146	146,00	0,	0,00%	0,73%
	TAVAN SIVA İMALATI	m²	996,	0		0,	0,00%	
	DIS CEPHE MANTOLAMA	m²	3350	1.391	-	1.	41,51%	41,51%
	BLOK ELEKTRİK TESİSATI KABLOLAMA	daire	44	6	-	0,	0,00%	13,64%
	BLOK PİS SU TESİSAT	daire	44	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK SIHHİ TESİSAT	daire	44	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK KALORİFER TESİSATI	daire	44	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BODRUM SAHA BETONU	m²	1843	0		0,	0,00%	0,00%
	ŞAP İMALATI	m²	5346	246	246,00	0,	0,00%	4,60%
	SERAMİK ALTI KARA SIVA İMALATI	m²	2110	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK YANGIN ANA KOLON TESİSATI	kat	10	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK BASAMAK MERMERLERİ	mtül	420	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK SAHANLIK MERMERİ	m²	268	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK SÜPÜRGELİK MERMERİ	mtül	890,	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK MERDİVEN KORKULUK İMALATI	mtül	106,	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DAİRE İÇİ YER SERAMİĞİ	m²	2110	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DAİRE İÇİ DUVAR SERAMİĞİ	m²	2400	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK ASMATAVAN	m²	5917	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK YESIL ALCIPAN İSLERİ	m²	245	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK PVC PENCERE DOĞRAMA	mtül	6183	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK PENCERE 4+4 MM CAM MONTAJI	m²	1293	0	-	0,	0,00%	0,00%
	TAM OTOMATİK WOSVAGEN SÜRME	adet	154	0	-	0,	0,00%	0,00%
	YARI OTOMATİK WOSVAGEN SÜRME	adet	154	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DAİRE DIŞ KAPI MONTAJI	adet	43	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DIŞ BOYA İMALATI	m²	1992	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK BANYO- WC PENCERE MENFEZ	Adet	91	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK BALKON KORKULUK MONTAJI	mtül	367,	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK İÇ BOYA İMALATI	m²	1809	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK TAVAN BOYA İSLERİ	m²	8618	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK SATEN ALÇI İMALATI	m²	2670	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DAİRE İÇİ SON KAT BOYA	m²	2670	0	-	0,	0,00%	0,00%
	TOPLAM MASİF PARKE İŞLERİ	m²	3497	0	-	0,	0,00%	0,00%
	TOPLAM PANEL RADYATÖR MONTAJI	mtül	457	0	-	0,	0,00%	0,00%
	TAVAN MANTOLAMA	m²	1985	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK ELEKTRİK AKSESUAR MONTAJI	daire	44	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK GİRİŞ KAPISI MONTAJI	adet	2	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK BANYO DOLAP MONTAJI	daire	44	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK MUTFAK DOLAP -TEZGAH-EVİYE	daire	44	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK MUTFAK ARASI TEZGAH ARASI	m2	301	0	-	0,	0,00%	0,00%
	MERMER KAPI EŞİĞİ YAPILMASI	adet	43,0	0	-	0,	0,00%	0,00%
	KUVET-DUS TEKNESI MONTAJI	daire	44,0	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BANYO-WC KLOZET LAVABO MONTAJI	daire	44,0	0	-	0,	0,00%	0,00%
	MASTİK YAPILMASI	mtül	3,52	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DAİRE İÇİ İÇ KAPI MONTAJI	adet	289	0	-	0,	0,00%	0,00%
	ASANSÖR RAY-KASA MONTAJI	adet	2	0	-	0,	0,00%	0,00%
	DIŞ CEPHE SERAMİK KAPLAMA	m²	325,	0	-	0,	0,00%	0,00%
	DIŞ CEPHE BORDO SERAMİK KAPLAMA	m²	1031	0	-	0,	0,00%	0,00%
	DIŞ CEPHE SİLİKON CEPHE	m²	384	0	-	0,	0,00%	0,00%
	POSTA KUTUSU MONTAJI	adet	43	0	-	0,	0,00%	0,00%
	KOMBİ MONTAJI	adet	8	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DAİRE İÇİ DOĞALGAZ TESİSATI	daire	43	0	-	0,	0,00%	0,00%
	BLOK DOĞALGAZ ANA KOLON	blok	1	0	-	0,	0,00%	0,00%
	ELEKTRİK PANO VE SAAT MONTAJI	blok	1	0	-	0,	0,00%	0,00%
	YANGIN PANOSU	adet	8	0	-	0,	0,00%	0,00%
	GİRİS MERMER KAPLAMA	m²	58	0	-	0,	0,00%	0,00%
	GİRİŞ TAŞ DUVAR KAPLAMA	m²	152	0	-	0,	0,00%	0,00%
	GİRİŞ TAŞ DUVAR KAPLAMA	mtül	482,	0	-	0,	0,00%	0,00%
	PEYZAJ DÜZENLEMESİ	m²	1150	0	-	0,	0,00%	0,00%

……. KONUTLARI ŞANTİYESİ EKİM AYI MALİYET MİKTARLARI

	Kaynak Açıklaması	Toplam Maliyet	m2 Maliyeti	Bu Güne Kadarki Maliyet	Eylül ayı Maliyeti	Ekim ayı Maliyeti	Ekim ayı Yüzdesi	Tamamlanma Yüzdesi
KABA İNŞAAT	HAFRIYAT							
	GROBETON							
	KALIP							
	DONATI							
	BETON							
	DUVAR							
	JET GROUT							
	KABA İNŞ. TOPLAM							
İNCE İNŞAAT	BLOK CATI IZOLASYON							
	BLOK CATI TASIYICI SISTEM							
	BLOK CATI OLUK İŞLERİ							
	BLOK CATI ORTUSU							
	BLOK ELEKTRİK TESİSATI DESANT İMALATI							
	BLOK DENİZLİK MERMERİ							
	BLOK DIŞ KARA SIVA İMALATI							
	BLOK YAĞMUR PVC İNİŞLERİ İMALATI							
	İÇ KABA SIVA İMALATI							
	İÇ DUVAR ALÇI SIVA İMALATI							
	TAVAN SIVA İMALATI							
	DIŞ CEPHE MANTOLAMA							
	BLOK ELEKTRİK TESİSATI KABLOLAMA İMALATI							
	BLOK PİS SU TESİSAT							
	BLOK SIHHİ TESİSAT							
	BLOK KALORİFER TESİSATI							
	BODRUM SAHA BETONU							
	ŞAP İMALATI							
	SERAMİK ALTI KARA SIVA İMALATI							
	BLOK YANGIN ANA KOLON TESİSATI							
	BLOK BASAMAK MERMERLERİ							
	BLOK SAHANLIK MERMERİ							
	BLOK SÜPÜRGELİK MERMERİ							
	BLOK MERDİVEN KORKULUK İMALATI							
	BLOK DAİRE İÇİ YER SERAMİĞİ İMALATI							
	BLOK DAİRE İÇİ DUVAR SERAMİĞİ İMALATI							
	BLOK ASMATAVAN							
	BLOK YESIL ALCIPAN İSLERİ							
	BLOK PVC PENCERE DOĞRAMA MONTAJI							
	BLOK PENCERE 4+4 MM CAM MONTAJI							
	TAM OTOMATİK WOSVAGEN SÜRME AKS							
	YARI OTOMATİK WOSVAGEN SÜRME AKS							
	BLOK DAİRE DIŞ KAPI MONTAJI							
	BLOK DIŞ BOYA İMALATI							
	BLOK BANYO- WC PENCERE MENFEZ MONTAJI							
	BLOK BALKON KORKULUK MONTAJI							
	BLOK İÇ BOYA İMALATI							
	BLOK TAVAN BOYA İŞLERİ							
	BLOK SATEN ALÇI İMALATI							
	BLOK DAİRE İÇİ SON KAT BOYA İMALATI							
	TOPLAM MASİF PARKE İŞLERİ							
	TOPLAM PANEL RADYATÖR MONTAJI							
	TAVAN MANTOLAMA							
	BLOK ELEKTRİK AKSESUAR MONTAJI							
	BLOK GİRİŞ KAPISI MONTAJI							
	BLOK BANYO DOLAP MONTAJI							
	BLOK MUTFAK DOLAP -TEZGAH-EVİYE MONTAJI							
	BLOK MUTFAK ARASI TEZGAH ARASI SERAMİK İŞLERİ							
	MERMER KAPI EŞİĞİ YAPILMASI							
	KUVET-DUS TEKNESI MONTAJI							
	BANYO-WC KLOZET LAVABO MONTAJI							
	MASTİK YAPILMASI							
	BLOK DAİRE İÇİ İÇ KAPI MONTAJI							
	ASANSÖR RAY-KASA MONTAJI							
	DIŞ CEPHE SERAMİK KAPLAMA							
	DIŞ CEPHE BORDO SERAMİK KAPLAMA							
	DIŞ CEPHE SİLİKON CEPHE							
	POSTA KUTUSU MONTAJI							
	KOMBİ MONTAJI							
	BLOK DAİRE İÇİ DOĞALGAZ TESİSATI							

……. KONUTLARI ŞANTİYESİ

KASIM AYI İÇİN HEDEFLENEN İMALATLAR

İş programından alınan hedeflerin; ince imalat maliyeti 228.495 YTL olarak belirlenmiştir. Şantiyenin aylara bağlı iş potansiyeli göz önüne alındığında bu hedefin mevcut taşeronlarla gerçekleştirileceği düşünülmektedir

KASIM AYI İÇİN HEDEFLENEN İMALATLAR

MAHAL	İMALAT
BODRUM	BODRUM DUVAR
	BODRUM AHSAP KOR KASA
	BODRUM DEMIR KOR KASA
	BODRUM IC DUVAR ALCI SIVA IMALATI
ZEMIN	ZEMIN AHSAP KOR KASA
	ZEMIN DEMIR KOR KASA
	ZEMIN KABA SIVA IMALATI
N1	N1 PIS SU TESISAT
	N1 SIHHI TESISAT
	N1 KALORIFER TESISATI
	N1 SAP IMALATI
	N1 SERAMIK ALTI KARA SIVA IMALATI
	N1 DAIRE ICI DUVAR SERAMIGI IMALATI
	N1 DAIRE ICI YER SERAMIGI IMALATI
	N1 PVC PENCERE DOGRAMA MONTAJI
	N1 PENCERE 4+4 MM CAM MONTAJI
	ISLAK HACIM ALCIPAN
	N1 BANYO-WC PENCERE MENFEZ MONTAJI
	N1 IC BOYA SATEN ALCI IMALATI
	N1 ASMATAVAN
N2	N2 ELEKTRIK TESISATI KABLOLAMA IMALATI
	N2 PIS SU TESISAT
	N2 SIHHI TESISAT
	N2 KALORIFER TESISATI
	N2 SAP IMALATI
	N2 SERAMIK ALTI KARA SIVA IMALATI
	ISLAK HACIM ALCIPAN
	N2 DAIRE ICI DUVAR SERAMIGI IMALATI

MAHAL	İMALAT
N3	N3 ELEKTRIK TESISATI KABLOLAMA IMALATI
	N3 PIS SU TESISAT
	N3 SIHHI TESISAT
N4	N4 IC DUVAR ALCI SIVA IMALATI
	N4 ELEKTRIK TESISATI KABLOLAMA IMALATI
N5	N5 IC DUVAR ALCI SIVA IMALATI
	N5 ELEKTRIK TESISATI KABLOLAMA IMALATI
N7	N7 ELEKTRIK TESISATI DESANT IMALATI
	N7 AHSAP KOR KASA
KB	DIS CEPHE KAPLAMA
	DIS BOYA IMALATI
	BALKON KORKULUK MONTAJI
CATI	CATI YAN OLUK
	CATI SAC KAPLAMA
	CATI SERAMIK ALTI KARA SIVA IMALATI
	CATI DAIRE ICI DUVAR SERAMIGI IMALATI
	CATI DAIRE ICI YER SERAMIGI IMALATI
	CATI PVC PENCERE DOGRAMA MONTAJI
	CATI PENCERE 4+4 MM CAM MONTAJI
	CATI BANYO-WC PENCERE MENFEZ MONTAJI
	CATI IC BOYA SATEN ALCI IMALATI
	CATI IC BOYA ZIMPARALAMA ISLERI
	CATI DAIRE ICI TAVAN BOYA ISLERI
	CATI DAIRE ICI ASTAR - TEK KAT BOYA ISLERI
	CATI BANYO DOLAP MONTAJI
	CATI MUTFAK DOLAB-TEZGAH-EVIYE MONTAJI
	CATI MUTFAK TEZGAH ARASI SERAMIK
	CATI ISLAK HACIM ALCIPAN

➢ KASIM AYI İÇİN HEDEFLENEN İMALAT MİKTARLARI :

KOD	YAPILACAK İMALAT	METRAJ	
T1	KALIP	0,00	m2
	DONATI	0,00	tn
	BETON	0,00	m3
T2	DUVAR	1.315,00	m2
	AHSAP KOR KASA	3,00	adet
	DEMİR KÖR KASA	-	mtül
	PIS SU TESISAT	18,00	daire
	SIHHI TESISAT	18,00	daire
	KALORIFER TESISATI	12,00	daire
	SAP IMALATI	1.900,00	m2
	SERAMIK ALTI KARA SIVA IMALATI	712,00	m2
	DAIRE ICI DUVAR SERAMIGI IMALATI	712,00	m2
	DAIRE ICI YER SERAMIGI IMALATI	562,00	m2
	PVC DIS DOGRAMA MONTAJI	12,00	daire

➢ KASIM AYI İÇİN HEDEFLENEN İMALAT MALİYETİ :

KOD	YAPILACAK İMALAT	MALİYET
T1	KALIP	
	DONATI	
	BETON	
T2	DUVAR	
	PIS SU TESISAT	
	SIHHI TESISAT	
	KALORIFER TESISATI	
	SAP IMALATI	
	SERAMIK ALTI KARA SIVA IMALATI	
	DAIRE ICI DUVAR SERAMIGI IMALATI	
	DAIRE ICI YER SERAMIGI IMALATI	
	PVC DIS DOGRAMA MONTAJI	
	4+4 MM CAM MONTAJ	
	IC BOYA SATEN ALCI IMALATI	
	ASMATAVAN	
	DIS CEPHE KAPLAMA	
	DIS BOYA IMALATI	
	BALKON KORKULUK MONTAJI	
	CATI SAC KAPLAMA	
	ISLAK HACIM ALCIPAN	
	CATI IC BOYA ZIMPARALAMA ISLERI	
	CATI DAIRE ICI TAVAN BOYA ISLERI	
	CATI DAIRE ICI ASTAR - TEK KAT BOYA ISLERI	
	CATI BANYO DOLAP MONTAJI	
	CATI MUTFAK DOLAB-TEZGAH-EVIYE MONTAJI	
	CATI MUTFAK TEZGAH ARASI SERAMIK	
	CATI ISLAK HACIM ALCIPAN	
	İC KAPI	

Ek 20: Toplantı Kararları

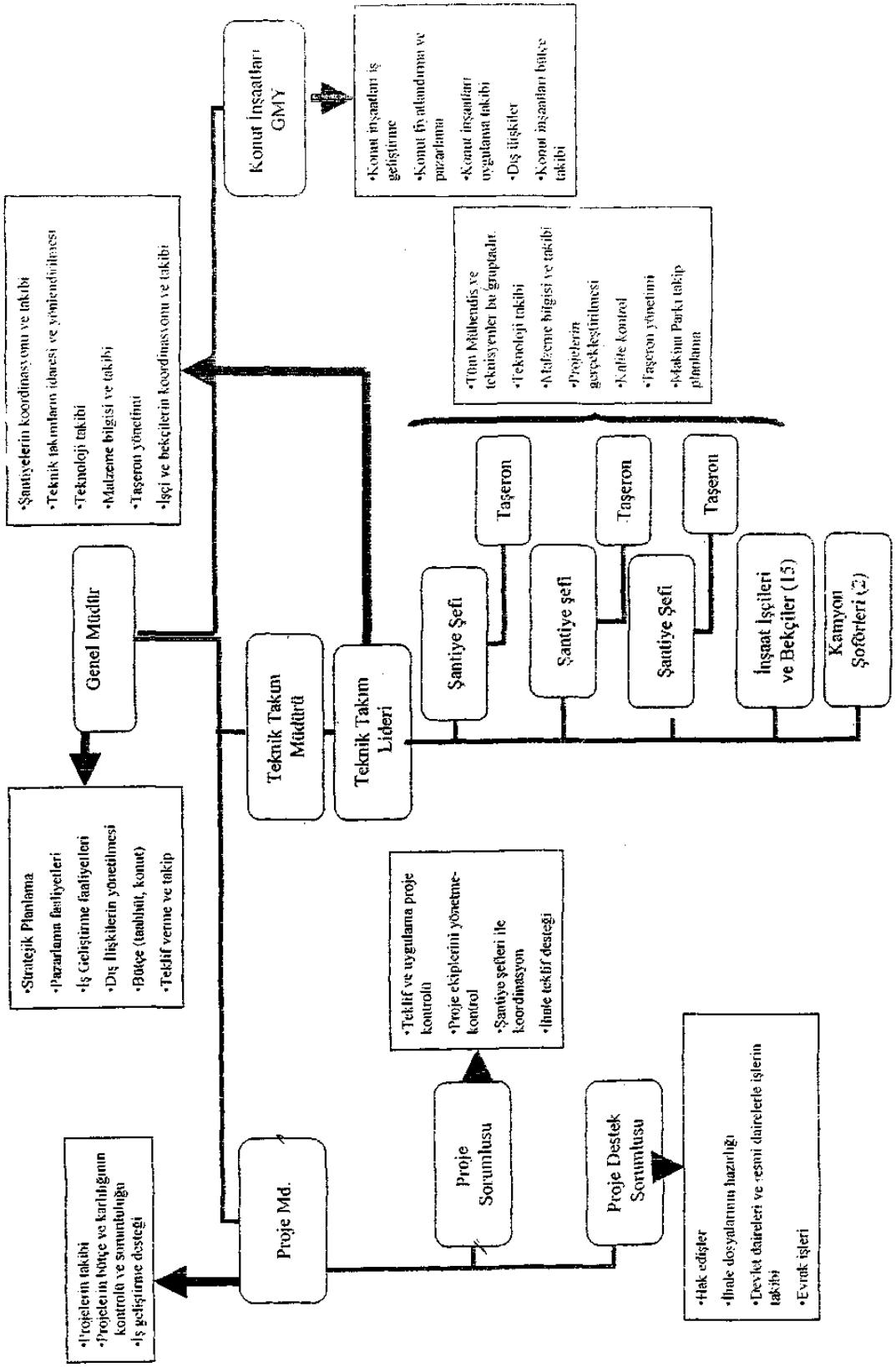
..... ŞİRKETİ

TOPLANTI KARARLARI

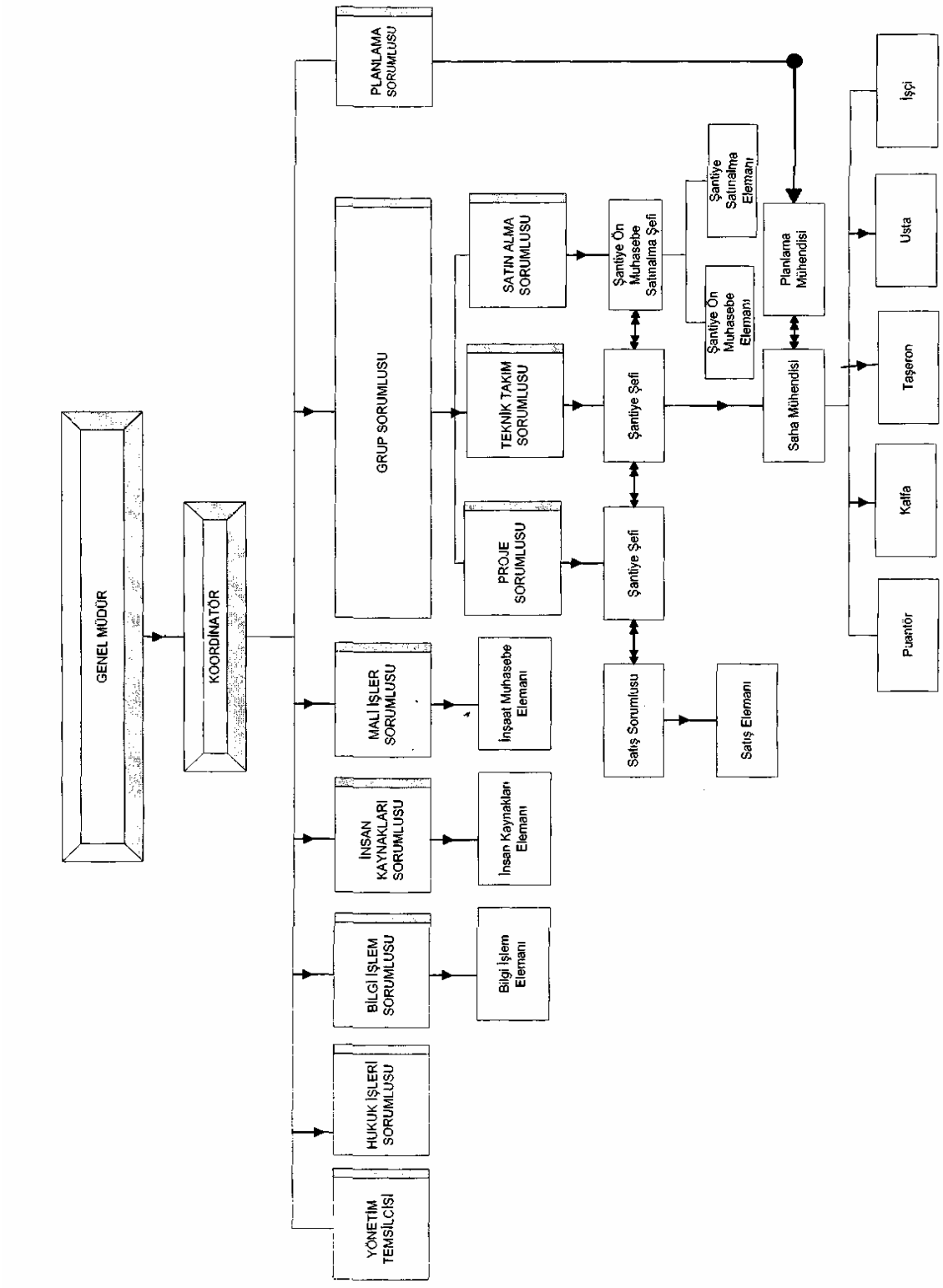
KARAR :
KARAR TARİH :09.09.2006
KARARIN KONUSU : İŞ ÜSLUBU
BAŞKAN : …….
KATILIMCILAR : ……

1. Web tabanlı bilgi yönetimi uygulaması için birimler kendi alanlarıyla ilgili konuların aktarımı, paylaşımı ve formatı konusunda Bilgi İşlem Sorumlusuna yardımcı olacaklar. Bir sonraki toplantıda toplanan verilerin değerlendirilmesi yapılacaktır.
2. Şirket çalışanları özellikle satın alma, muhasebe, finans gibi bölümler masalarının üzerinde şirkete ait özel bilgiler bulundurulmayacak.
3. Muhasebe, finans gibi bölümlerin odalarına misafir alınmayacak. Gelen misafirlerle görüşme ayrı bir bekleme veya toplantı odalarında yapılacaktır.
4. Çalışanlar iş üslubuna uygun davranmalı, merkez giriş – çıkış kontrolsüzlüğü önlenmeli.
5. Bir sonraki projede mimarlık ofisine tüm proje detaylarını çözmesi için yeterli süre verilecektir. Proje ruhsat aşamasından önce ilgili uzman kişiler inşaat mühendisi, mimar, sıhhi tesisat ve elektrik taşeronu tarafından kontrol edildikten sonra ruhsat aşaması başlayacaktır.
6. Proje tasarım aşamasında üst imalat cinsleri, mahal listeleri belirlenecektir. Belirlemeler Mimarlık Ofisi, Üst yönetim tarafından yapılacaktır.
7. Projelerde ve imalatlarda yapılan değişiklikler yazılı olarak şantiyeye ulaştırılacaktır. Proje değişiklikleri isteği tarihli olarak uygulayıcılar tarafından istenecek, tarihli olarak projeler alınacaktır.
8. Çalışanların görev, yetki ve tanımların belirlenmesine karar verildi.
9. …….. Şantiyesi iş programı her hafta güncellenerek teslim tarihinde meydana gelebilecek gecikmeler ortaya koyulacaktır. Çözüm yolları sunulacaktır.
10. Bir hafta sonraki toplantıda daha iyi bir takım konusunda çalışanlar öneriler getirecektir.

Ek 21: Organizasyon Şeması



Ek 22: Revize Edilmiş Organizasyon Şeması



ÖZGEÇMİŞ

Gülşah KABA, 1982 yılında Eskişehir ilinde doğmuştur. İlk ve orta öğretimini burada tamamladıktan sonra 1996–1998 yılları arasında Kütahya Fen Lisesi'nde eğitimini sürdürmüş ve 1999 yılında Eskişehir Süleyman Çakır Lisesi'nden mezun olmuştur. 2004 yılında Anadolu Üniversitesi İnşaat mühendisliği bölümünü bitirdikten sonra İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı Yapı İşletmesi Programında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Halen Eskişehir'de bir grubun inşaat kolunda planlama sorumlusu olarak çalışmalarına devam etmektedir.