



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:31
sssjournal.com

pp.1235-1244
ISSN:2587-1587

2019 / March / Mart
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 11/01/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 19/03/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 19.03.2019

ŞİRKET KURUCULARI TARAFINDAN YÖNETİLEN İŞLETMELERİN YAPI VE KARAKTER ANALİZİ

INTERNAL REVIEW OF FORMATION & CHARACTERISTIC TRAITS OF THE OWNER MANAGED COMPANIES

Dr. Ahmet Ferda SEYMEN

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, Doktora Programı, afseymen@gmail.com, İstanbul/Türkiye

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5708-1559>

Mert SEYMEN

Co-author, Özyeğin Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Lisans Öğrencisi, İstanbul/Türkiye



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1324>

Reference : Seymen, A.F. & Seymen, M. (2019). "Şirket Kurucuları Tarafından Yönetilen İşletmelerin Yapı Ve Karakter Analizi", International Social Sciences Studies Journal, 5(31): 1235-1244.

ÖZ

İşletmeler insanların kurdukları kurumlardır. İnsan hayatı ile sınırlı olmamakla birlikte kurulmaları ile birlikte çocukluk, ergenlik-gençlik evreleri, büyüme dönemleri, olgunlaşma evreleri ile yaşlanma süreçleri tıpkı insanların yaşam şekline benzemektedirler. Tartışmasız olarak kurucuların şirketleri üzerine etkileri çok yüksek olup onların karakter ve kültürünün oluşmasında büyük payları vardır. Doğru yönetilip büyüdüklerinde insanlara ve dolayısıyla toplumlara örnek kurumlar haline alırlar. Bu başarı hikayesinin sağlanabilmesi için şirket kurucularında başta olmak üzere, çalışanlarının davranış kalıpları, değer yargıları, psikolojik ve ruhsal yapıları, yönetsel becerileri ile insan ilişkileri analiz edilmeli ve şirketin ihtiyacı olduğu sağlıklı büyüme ile gelişmesini sağlayacak mekanizmaları kişileri bilinçlendirerek sisteme entegre etmek gerekmektedir. Bu yazıda kısaca; şirketin kuruluş amacı, en yaygın şirket tipi, insan davranışları, şirket yapısı, yönetim şekilleri, şirket performansına negatif etki eden durumlar, değişime ayak uydurma ve şirketlerin yüksek önem arz eden birimlerine değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Şirket yapısı, İnsan davranış ve değer yargıları, Şirket yönetim tipleri, Liderlik uygulamaları, Şirketin sağlıklı işlemesi, Değişim, Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

Companies are formed by human beings. Like a human being when a company is formed it starts its journey by passing through many stages like the infancy and continues its growth as a teen to a more mature entity throughout the years. Unparallel to the human life span it also ages and starts to decline over the years. The founders have a tremendous impact on the growth of the company. Usually the founders are entrepreneurs who are by nature opportunists who inherit high self-motivation and confidence and are compulsive individuals. The traits of the individual is past on to the company as a behavior pattern and a culture in doing business with people, organizations and society in general. Hence, its very important to analyze the core values of the company and identify the reason of its being in business, and search for answers concerning: Are the proper tools and channels used for a healthy growth? Is the company being managed properly to attain a sustainable growth? What are the risks and problems ahead which could halt the healthy functioning of the company? This article analyzes company formation inlight of the topics given in the Key Word section of this article.

Key Words: Company types & structure, Business Management Models, Leadership Applications, Change, Human Behavior, Sustainability.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1.1. Günümüz İşletmelerinin kuruluş amacını kimler nasıl belirlemiştir?

Sanayi Devrimi 1780 ve 1800'lerin başlarında buharın sanayide makineler vasıtasıyla üretimde kullanılması sonucu Avrupa da özellikle İngiltere de başlamıştır. Özellikle Fransız devrimi sonrası Aydınlanma Hareketleri olarak da bilinen ve bu anlamda bilim, felsefe ve toplumsal değerlerdeki değişimleri tetikleyen. Cumhuriyet ile yönetim. İnsan hakları beyannamesi, Kadın/Erkek eşitliğine duyarlılık, Dinin rasyonelleşmesi, Kırsal alandan Şehirlere göç, Yeni sınıfların oluşması ve bu alandaki toplumsal mücadelelerin baş göstermesi ile kendinden sonraki ekonomik anlamda patlamaya sebep olacak Sanayi devriminin gerçekleşmesini sağlamıştır. Bu alanda en önemli bilim insanları sırasıyla;

“Max Weber” (Alman)

Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü, Protestan ahlakının değerleri, üretim ve ticarete bakışı; kişi için en faydalı ne ise toplum içinde faydalı olan odur. Yani bir işi en iyi kim yapıyorsa o yükselecektir. Bireysel çıkarlar ön plana alınmıştır. (Açık Pazar, rekabet, en uygun malı üretmek ve satabilmek; buluş ve icatların ticari olarak kullanılması. (Artı değer üretmek ve ondan fayda sağlamak). Artı değerün üretilmesi nasıl mümkündür? Çalışan insanlar (işçilerin) üzerinden. Üretimde Hammaddenin en ucuz temini üzerinden, Devletten sanayii ve teşvikler yönünde imtiyaz hakkı almak şeklinde, Banka ve finansal kuruluşlardan kaynak kullanımında imtiyaz elde etmek şeklinde vs. gibi. (Weber, 2017)

“Emile Durkheim” (Fransız)

Yapılacak işi küçük parçalara bölmek ve işi yapan kişiyi sadece o alanda kullanmak. Daha sonra Amerikalı Frederich W. Taylor yürüyen bant sistemini geliştirmiş ve Ford fabrikasında uygulamıştır.

“Herbert Spencer” (İngiliz)

İş bölümü, Sanayi devrimi sonrası tezgâh üretiminden fabrika üretimine geçiş nedeniyle üretim işlerin basitleştirilmesi ve az hatayla daha hızlı üretilmesi gerektiğini belirtmiştir.

“Adam Smith” (İngiliz)

Kapitalizmin Babası, “Serbest Piyasa Ekonomisi” mucidi. Meşhur teorisi olan “Görünmez El” piyasaların işleyişini akıcı bir işleyiş ve denetim altında tutacağını öne sürmüştür. Ülkenin zenginliğin Altın rezervine değil toplam üretim ve ticaretine göre belirlenmesini gerektiğini ileri sürmüştür. GDP (toplam yerli üretim). İş bölümü uygulaması sayesinde işçilerin belirli alanlarda küçük işler yaparak uzmanlaşmasını sağlamak gerektiğini belirtmiştir. (Kabakçı, 2017)

Kapitalist görüş doğrultusunda, üretimle artı değer elde ederek piyasaya hakimiyet. Kısaca KAR etmek. Para kazanmak, büyümek, rakiplerden daha üstün olmak, onları ortadan kaldırmak. Daha çok kazanmak ve daha çok büyümek.

1.2. Türkiye’de ve Dünyada en yaygın İşletme tipi Aile şirketleridir.

1.2.1. Aile Şirketlerinin İşleyişleri

Dünyanın en değerli markalarının yüzde 80'i aile şirketlerine ait. Dünya ekonomisinde aile şirketlerinin etkisinin yüzde 70 olduğu belirtilmektedir. Gelişmiş ülkelerde ailelerin zaman içinde şirketi parçalı olarak şirketi sattıkları görülmektedir. Listeye göre büyük şirketlerin sadece üçte biri ailede ikinci kuşağın yönetimine geçmekte olup üçüncü kuşağa kalan şirketlerin oranı %12, dördüncü kuşağa kalanların oranı ise %3. (Retailor.net, 2015)

"Türkiye'deki işletmelerin yüzde 95'ini aile şirketleri oluşturuyor. Türkiye'de aile şirketlerinin ortalama ömrü 25 yıl. Bu aile şirketlerinin sadece yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 12'si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise yüzde 3'te kalıyor. Cumhuriyet öncesi dönemde kurulmuş ve bugün hala devam eden işletme sayısı sadece 69" açıklamasında bulundu. (Hürriyet-Ekonomi, 2017)

Yukarıdaki verilerden hareket ederek sürdürülebilir şirketlerin oluşması için profesyonel kadrolar gerekmektedir. Ülkemizde aile şirketlerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçebilmektedir. Daha da çarpıcı olan rakam aile şirketlerinin ortalama ömrünün sadece 25 yıl olduğu bildirilmektedir. Bu veriler doğrultusunda. Şirket sahipleri, yönetime profesyonel kadroların getirilmesi ve 2. ile 3. Kuşakların sağlıklı olarak yetiştirilmesi ve buna bağlı olarak şirkette yapmaları gereken yetki devirlerini zamanında planlamaları gerekmektedir.

1.3. İşletme Kurucusunun Özellikleri

- **Kurucu kimliği neden önemlidir**

Bu konun önemini şu şekilde açıklabilir. İşletmenin kurucusu, yöneticisi ve sahibi olması sebebiyle şirketin işleyişi ve yönetiminde en çok etkisi olan kişidir. Şirketler de bir merkezden yönetilirler. Bu merkez insan beyni ile mukayese edildiğinde, insan beyninin, fiziksel ve duygusal boyutta, insanı yönettiğini bunları gerçekleştirirken zamansal bir mekân içerisinde edinilmiş bilgi ve deneyler doğrultusunda en rasyonel sonuca ulaşmak için fiziksel, biyolojik, kimyasal, düşünsel-sezgisel bir sürü prosesi tetiklediğini ve bu karmaşık algoritmalar neticesinde sonuca ulaştığını görmekteyiz. Dolayısıyla kurucunun algılama, analiz etme, çözüm üretme becerilerinin düzeyini bilmemiz gerekmektedir.

Kişisel Değerler

Atılgan, Aksiyon alan	Durum değerlendirmesi yapan, Analitik
Dışa dönük, sosyal, egosantrik	Temkinli ve irdeleyen
Üretme, Pazarlama, Satış yetenekleri	Hesap ve maliyet Endeksli
Fırsatçı, anı değerlendiren	Trend takip eden ve yenilikçi
Çabuk Karar veren	Danışan ve İstişare eden
Baskın ve Nihaiyi Karar Verici	Paylaşımçı ve Analitik
Zihinsel Düşünme Yeteneği Yüksek	Duygusal Düşünme Yeteneği Gelişmiş
Etkileyici ve iletişimi Yüksek	Güven telkin eden, Adaletli ve Şeffaf
Manipülâtör	Değerleri Gözeten
(Kurgulanmış Çıkar doğrultusunda yönlendiren)	(Ortak Amaçlara riayet eden)
Statüyü koruyan	Değişime açık

(Seymen, 2017)

Yukarıdaki özellikler doğrultusunda kurucuların ve ortakların kişilikleri ve değer yargıları ağırlıklı olarak tablonun sol tarafındaki değerler şeklinde ise; şirketin sürdürülebilir bir işletme olma şansı düşüktür. Bu anlamda sağ tarafı harekete geçirecek ve işletmenin yaşam yollarını açacak, daha ziyade içeriye bakan ve geçmişi değerlendirip şirketin durumunu sürekli güncelleyip yenilik ve değişim karşısında nasıl hareket edeceğini hazırlayan bir kadroya veya yönetim grubuna ihtiyaç olacaktır. Bu noktada kurucu yetki devrimi yapmaya hazırlanmalı, bu aşamada ikinci nesil yöneticilerin nitelikleri, CEO alımı gibi işlemler devreye girmelidir.

1.4. Kişilerin Davranışsal Özellikleri

- **Genlerle Gelen Davranış Biçimleri (Embedded Behavior)**

Bizlere Anne ve babamızdan biyolojik yolla geçen genlerimiz içerisinde kodlanmış olan davranış kalıplarıdır. Burada özellikle ebeveynlerin kendi ana babalarından geçen ve hayatlarını sürdürürken farkındalıkları yüksek olan alanlardaki inanç ve prensipler ile kendilerinde gelişmemiş veya yarı gelişmiş olan değerler doğrultusunda sergiledikleri davranışlardan bahsetmek lazım. Bu alana verilecek olumlu bir örnek yeni jenerasyonların karşılaşacakları ortamlara uyma becerileri ana-baba genleri ile aktarılması ve ana karınıda sergilenen tavır, davranış ile geliştiği yönündedir. Ancak olumsuz davranış kalıpları da aynı şekilde bizlere intikal edebilmektedir. Bunların geçmiş olması kişinin davranışlarında aynen böyle sergileneceği anlamına gelmemektedir.

- **Koşulsal/Ortamsal Davranış Biçimleri (Environmental Behavior)**

Bizler intikal eden davranış kalıplarının kalıcı bir şekilde oturması ancak, toplumun en küçük ve fakat en etkileyici olan Aile kurumu sayesinde pekişecektir. Çocuk olarak yetiştirilmemizde özellikle anne ve babanın rolü çok büyüktür. Her şey ve herkesten önce bizlerin rol modelleri onlardır. Onların olaylar karşısında nasıl davrandıkları, nasıl tavır aldıklarını sürekli izler ve kendi davranışlarımızı pekiştiririz. Bu anlamda; onların, sakin-sinirli, sevgi dolu yumuşak-katı ve affetmeyen, sabırlı-sabırsız, konuşkan-sessiz, öz güvenli-kendine güvensiz, dışa dönük-içine kapalı oldukları bizi şekillendirecektir. Geçimli, merhametli, ahlaklı veya agresif, düşüncesiz, hissiyatsız olmaları gelişmemizi bu yönde etkileyecektir. Buna ek olarak

yaşadığımız çevre, burada bulunan insan yapısı, toplumsal konum, sosyal statü ve sınıf ile arkadaş grupları, davranışlarımızın şekillenmesinde önemli etkenler olacaktır.

• Öğrenilen Davranış Biçimleri (Learned Behavior)

Bu alan ise öğrenerek aldığımız bilgi ve becerilerin davranışlarımıza etki ettiği alanlardır. Bu alana örnek olarak okullarımız, bağlı olduğumuz gruplar, çalıştığımız şirketler ve onların değer yargıları sayılabilir.

Yukarıda bahsettiğim İşletme kurucusunun kişisel özelliklerini, İnsan davranışsal özellikleri doğrultusunda analiz ettiğimizde bize şirketimizin nasıl işleyen bir organizasyon olduğunu ortaya çıkaracaktır. Buradaki aşamada şirketin sürdürülebilir olabilmesi için kurucuların yanlış ve/veya eksik kısımları titizce irdelenmeli ve bu eksikler giderilmelidir.

1.5. Klasik Liderlik Tip ve Uygulamaları

• Otoriter Lider: Tüm çalışanların kayıtsız olarak lidere itaat ettiği yönetim tarzıdır. Burada işletmeye ait tüm bilgiler ve kararlar otoriter lider tarafından değerlendirilir ve alınır. Otoriter lidere ve onun belirlediği kural ve koşul dışına çıkan çalışanlar cezalandırılır. Şirketin gelişmesi ve büyümesi için sıkıntılı bir yönetim şeklidir. Çalışanlarda korku algısı yüksek olduğu için statüyü korumak adına eleştiri yapmaz ve gerçekleri dile getirmezler. Verimli bir çalışma ortamı yoktur.

• Demokratik veya Katılımcı Lider: Bu tarz liderlikte yönetim grupların ve birimlerin düşüncelerine değer verir. Katılımcı olduğu çalışanları destekler ve çalışmalarına destek verir. Pozitif davranış ve ekip çalışmasını desteklediği için şirketin bilgi ve iletişim akışı açık olacaktır. Günümüz işletmeleri için faydalı bir yönetim tarzıdır. Personel motivasyonu yüksek olduğu için yüksek Misafir/Müşteri memnuniyeti elde edilebilmektedir.

• Serbest Stil Lider: Bu tarz yönetici işleri gruplara teslim edip sonuçlandırmalarını ister. Çalışanlara yüksek düzeyde serbestlik tanınmıştır. Lider yardım istenmediği sürece iş süreçlerine destek vermez. Bu tarz yönetim anlayışı çalışanlara öz güven kazandırmakta, kişisel gelişmelerini sağlamaktadır. Ancak şirket hedefleri etkin denetlenmediği için şirket gelişimi için uygun bir yöntem değildir. (Seymen, 2017)

(Northouse, 2014)

Günümüzde yukarıda bahsedilen liderlik teorileri ile yönetilen bir işletme etkisiz kalacaktır. Esas lider işletme hedefleri doğrultusunda gündemde olan konulara çözüm bulmak için 3 tip yönetim tarzını karıştırıp kullanabilme becerine sahip olmalıdır. Özellikle hedef belirleme ve takipte Otoriter olunmalıdır. Buna karşılık üretim, tasarım da daha fazla Serbest liderlik tanınmalıdır. Günlük işlemlerin aksamadan yürütülebilmesi için Katılımcı liderlik uygulanmalıdır.

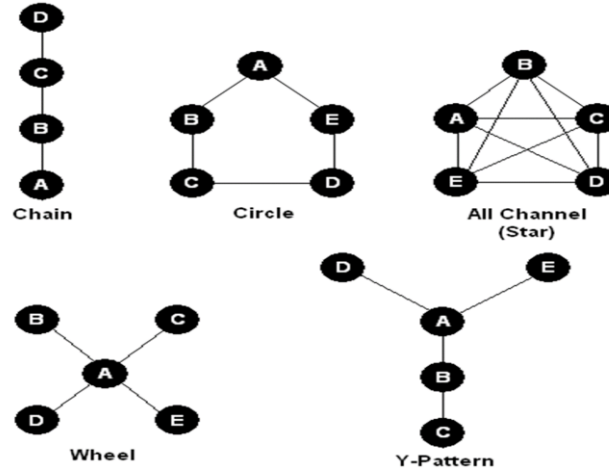
1.6. Organizasyon yapısı ve Kültürü

Organizasyon yapısı ile değerleri-kültürü birbirlerine yakınlık gösterir. Klasik anlamda yukarıdan aşağıya doğru yapılanmış bir şirkette iletişim ağı, veri analizi ve doğal olarak karar alma mercii üst yönetime aittir. Bu tarz işletmelerde tüm birimlerden gelen veriler birim müdürleri ve Genel Müdür seviyesinde değerlendirilirler. Toplantılarda genelde bu kişiler olup bir alt düzey beyaz yaka çalışanı (Birim, bölüm Amiri (Supervisor), mavi yaka (Formen) bulunmaz. Bunun altı mavi yakalı ve alt düzey personel genellikle hiç yoktur. Oysa katılımcı Yönetim, Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Kontrol yapısı ile Çember hiyerarşilerde çalışan katılımını arttırmak amacıyla çeşitli toplantılar alt kısımlardan başlayarak çember şeklinde genişler. (Aguayo, 1994)

Doğal olarak bu tarz işletmelerde iletişim ağı açık ve paylaşımına uygun olduğu için veriler tüm birimlerce analiz edilebilir. Bu doğrultuda alt kademeleri oluşturan çalışanlardan da öneri şeklinde fikirler elde etmek mümkün olur. Tüm bu veriler doğrultusunda üst yönetim yine karar mekanizması olarak kalmalıdır ve son kararı yine üst yönetim vermelidir. Bu tarz bir işletmenin avantajı iş akışları, misafir memnuniyetsizliğine bağlı şikayetler, günlük arıza ve sıkıntıların tespiti ve bu gibi aksamaların en uygun şekilde düzeltilmesine olanak vermesidir. Özellikle de çalışanın katılımıyla motivasyonunu yükseltmesi kuruma ve işe bağlılık derecesini yükseltecektir. Açık platform şeklinde çalışan şirketler, değişime daha çabuk adapte olabilen, sürdürülebilir bir işletme oluşumu için mücadele verdikleri için şirket kültürleri barışçı, pozitif, çevreci, insan değerlerine daha bağlı bir grup çalışan tarafından yönetilme şansını yakalayacaktır. (Stanford, 2010)

1.7. Şirketlerin Sağlıklı Yönetilmesini Önleyen Faktörler

Bir şirketin sağlıklı yönetilememesinin en önemli sebeplerinden birisi değişime kapalı olmak diğeri de bilgi akışı ile iletişim aksaklığı veya kopukluğundan kaynaklanmaktadır. Bu itibarla, şirketler neden ve niçin var olduklarını bilmek ve deklere etmek isterler. Vizyon ve Misyon bildirimleri ile bunu tüm ilgililere ulaştırırlar. Hedeflerini belirler, hedeflere ulaşmak için tüm çalışma ve iş süreçleri ile prosedürlerini yazılı hale getirirler. Hedeflere ulaşmada en önemli olan finansal altyapı ve gelir-gider projeksiyonları ile bütçe hazırlayıp günlük takip işlemlerini belirler. Tüm bunları çalışanlarına, tedarikçilerine, müşteri veya misafirlerine, kurumsal ortaklarına ve genel anlamda halka duyururlar. Zira kamuoyunda bir marka bağlılığı yaratmak bu şekilde açık ve şeffaf bir iletişim ve yönetim şekli ile gerçekleştirilebilir. Bilgi akışı ve iletişim şekilleri aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir.



Arzulanan iletişim şekli Yıldız (Tüm Kanalların) açık ve birbirleriyle birebir iletişimi olması şeklindedir. Her ne kadar merkezi ağlar küçük işletmelerde daha hızlı karar alınmasını sağlasa da 50 ve üzeri çalışan olan işletmelerde merkezi olmayan sistemler daha etkindir. Zira bir şirkette herkesin her an her şeyi aynı anda gerektiği gibi yapması ve sonuçlandırması olanaksızdır. İş bölümü prensipleri neticesinde herkes uzmanlık alanında olan işi yapmakla yükümlüdür. Ancak bu kişilerin şirket genelinde kimin neyi nasıl yaptığını bilmemesi anlamına gelmez. O halde hem kişiler hem de birimler arası iletişim toplantıları işletmenin sağlıklı yönetilmesi için çok önemlidir. Diğer şekillerde kişiler veya birimlerin birbirleriyle direkt bağlantıları yoktur. İşletme sahibi veya Genel Müdür veya birim Müdürleri şeklinde ilerlemektir.

(Seymen, 2018)

Tıp alanında bir örnekle iletişim kopukluğu konusunu pekiştirmek gerekirse. Kanseri ve kanserin yayılması konusu ve evrelerine bakmakta fayda vardır. Kanseri konusu özellikle beyni ilgilendiren ve nörolojik yapının sağlıklı işlemini engelleyen “Gliomas Cancer” Sinir hücrelerinin hastalanması-bozulması ile beyin ve omurilik kanserine atıfta bulunacağım.

1.8. Glioma Cancer

Bizim duygularımız, hislerimiz, algılarımız, düşüncelerimiz, motor fonksiyonu, fiziksel ve duygusal tepkilerimiz, davranışlarımız, öğrenme, hafıza gibi bir sürü fonksiyonların nasıl işlediğini anlamak için sinir hücreleri ve beyinsel iletişimi anlamamız gereklidir. Eş zamanlı olarak nöronlar (sinir hücreleri) her an vücudun fiziksel ve duygusal durumu ile insanın bulunduğu ortam hakkında bilgi toplar ve bun beyne iletirler.

1.9. Sinir Hücreleri İletişimi Nasıl Sağlar?

Sinir hücreleri uyarıldığı zaman, dürtü etkisiyle zincirleme şeklinde birbirlerini uyarmaktadırlar, bu şekilde sürekli yeni konum veya durumu birbirlerine aktarırlar. Bu işlemler beraberinde hem kimyasal hem de elektriksel fenomen oluştururlar. Elektriksel uyarı sinir hücrelerinde bir sinyal işlemi başlatıp kimyasal proses ile diğer sinir hücreleri ile kas hücrelerine bu iletiyi taşır. Uyarılar en yakın sinir hücresine doğru uzanırken “axon” (birleşim yeri/eklemi) ile “neurotransmitter” adlı kimyasal madde salgılar ve membran da yerleşik kimyasal alıcılar ile uyarıcı veya baskı altına alıcı konumda yerleşirler. Sinir uyarıcıları bu vesileyle birbirlerini tetikleyerek iletişim akışına geçerler. İnsan vücudu bu tarz kimyasal haberleşmecileri içsel iletişimde kullanarak beyni uyarmak ve bilgi vermek için sürekli tazeler. Tüm proses istenildiği gibi işlediğinde salisinin altında bir hızla gerçekleşir ve insan farkında bile olmaz.

(Cardoso, 2001)

Bu işlemlerin olmadığı veya kısmen bozulduğu durumlarda aşağıdaki ölümcül hastalıklar ortaya çıkmaktadır.

- **Parkinson hastalığı**, “Neurotrasmüiter” üreten sinir hücrelerinin dopamin üretmemesi karşılığında kas ve hücre hareket yavaşlaması.
- **Huntington hastalığı**, Genetik mutasyon sonucu oluşan bir değişim sonucu vücut hareketlerinin kontrol edilememesi.
- **Alzheimer hastalığı**, Beyindeki hafıza işlemini kontrol eden sinir hücrelerinin iç ve etraflarında protein tabakalaşması sonucu kişinin günlük işlevlerini yerine getirememesi.
- **Beyin felci veya inme**, Ani felç veya inme şeklinde darbe ile beyin oksijen ve beslenme ihtiyacının sona ermesi.
- **Omurilik Zedelenmesi**, Omurilik ve beyin arasındaki iletişimin tamamen durması ve bu anlamda ortaya çıkan felç durumu.

(Stroke, 2016)

İşletmelerde “İletişim kopukluğu” yani “Miscommunication” aşaması “Disintegration” yani “Parçalanma” süreci ile işletmenin birimleri arasında kopukluğun başlamasını hızlanacaktır. Bu evre de yapılması gerekenler işletmeyi re-organize edebilecek uygulamaları işleme almak olmaktadır. Olayın analiz edilmesi ile katılımcı yönetimin uygulanması ve tüm birimlerin iş akış ve yönetim süreçlerinden haberdar olmaları gerekmektedir. Son aşama olan “Destruction” Yani Parçalanma sonucu “Yok Olma” aşamasına geçilecektir. Bu aşamada işler daha sıkıntı olacak ve tamamen küçülme veya kapanma sürecine kadar gidebilecektir. Tıbbi anlamda ise hastalığın belirtilerinin teşhisi sonrası Parçalanmayı yavaşlatacak veya durduracak önlemler alınmaktadır. İlaçla tedavisi, Radyoterapi, Kemoterapi gibi uygulamalar bu aşamada gündeme gelmektedir. Hastanın tedaviye olumlu cevap vermesi ile Yok Olma aşaması geciktirilmiş veya ortadan kaldırılmış olacaktır.

İletişim ve bilgi akış sürecini çok iyi kurgulayan ve uygulayan bir işletme yüksek Liderlik vasfına sahip, Değişime açık ve paylaşımcı bir yönetim anlayışıyla şirketin rotasını hızla tutarak uygun bir hızda seyir etme imkânı tanıyacaktır. Diğer doğru kararlar ve analizlerle işin gelişmesi ve büyümesi de akabinde mümkün olacaktır. Doğru alana yatırım, İK, (vasıflı personel ve eğitim) Bilgi İşlem, (program ve donanım), Ürün ve hizmet (Rakip analizleri, yeni trend ve tercihlerin izlenmesi), Müşteri-Misafir Odaklı Hizmet.

1.10. İşletmelerde Değişim konusu neden önemli

İşletmelerin başarısında tüm çalışanları statünün korunmasından ziyade yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Değişimin oluşumu ve aşamaları John P Kotter tarafından aşağıdaki şekilde verilmiştir. Yönetim veya lider tarafından uygulanması gereken sekiz aşama insanların değişim prosedürünü anlaması, görmesi ve hissetmesi ile gerçekleşebilir.

1. **Değişim konusunda duyarlılığı artır**-Üst yönetimden programın uygulanması için inanç, kararlılık ve destek al. Çalışanları etkileyerek onlara değişim hakkında gerçek ve ulaşılabilir hedefler oluşturmalarını teşvik et.
2. **Etkili bir takım kur**-Değişim konusuna inanan ve kendini adanmış olan doğru ve yeterli oranda becerilere sahip kişileri bir araya getir
3. **Vizyon Oluştur**-Takımın basit ve uygulanabilir Vizyon geliştirmesini ve strateji belirlemesini sağla. Çalışmaları üst boyuta taşıyacak duygusallık ve yaratıcılık konularına odaklan.
4. **Konu hakkında kamuoyu oluştur**-İletişim kanallarını açık tut. Teknolojiyi Değişim konusunu iletmek ve inandırmak için basit ve etkili bir şekilde kullan ve maksimum kişiye ulaş.
5. **Aksiyon alımını teşvik et**-Çalışanlarla arada oluşabilecek tüm engelleri kaldır. Yöneticilerden destekçi ve pozitif geri dönüş yapmalarını iste. İlerlemeleri ve çabaları ödüllendir.
6. **Kısa zamanda Kazanımları destekle**-Küçük ve kolay ulaşılabilir hedefler belirle. Kazanımları duyur, paylaş ve başarı hikayelerine dönüştür. Bir iş bitmeden ötekine geçme.

7. **Sıkı Takip et-Karalı** ve yılmadan çalışmayı ödüllendir. Değişim konusunda geline tüm aşamaları raporla ve tüm ilgililerle paylaş.
8. **Değişimin kalıcı olması için uğraş**-Değişim için uğraş veren herkesi ödüllendir. Değişimi sürdürecektir kadroların alımını özendir. Değişimin liderlerini belirle ve Şirket kültürüne dahil et. (Kotter, 2018)

Bir şirkette değişimin oluşması için öncelikle üst yönetim (Şirket kurucusu, CEO ve Müdürlerden) söz konusu olan değişim sürecine ve aşamalarına en üst düzeyde inanç ve destek gerekmektedir. Değişimin başarılabilmesi ve sürdürülebilir olması ancak ve ancak üst yönetimin %100 teşviki ile olabilir. Yoksa asla kalıcı olamaz. Şirket bazında uygulanacak olan sürecin üst yönetim tarafından pozitif bir şekilde aşağıya doğru yayılması gerekmektedir.

1.11. Şirketlerin en kritik Birimleri

Bir şirketin en önemli birimlerinin başında **Muhasebe-Finans** departmanı gelmektedir. Kâr amacı güden tüm şirketlerin tartışmasız en önemli ve kritik değere sahip birimidir. Üretim ve hizmet aşamasında nihai tüketiciye sunulan ürünün değerinin (maliyeti-fiyatlandırılması) satın alma, stok-depolama, envanter, tüm girdilerin maliyet hesapları (pazarlama, işçilik, hammadde, stoklama, lojistik, enerji vs.) belirlenmesi ve güncellenmesi gereklidir. Muhasebe kayıtlarının düzgün tutulması ile finansman alanına giren verilerin analizi ile işletmenin bütçesel hedeflerine uygunluğunun sürekli izlenmesi gereklidir. Bu alanda en çok rastlanan sıkıntı uniform- muhasebe sistemine uygun muhasebe yazılım programlarının kullanılmaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazılım diğer ek modüllerle veri aktarımı ve paylaşımı yapmaya uygun olmalıdır. Turizm konaklama alanında bir örnek vermek gerekirse; Satın alma, Depo-envanter, İnsan Kaynakları, Mutfak, Barlar, Güvenlik, Teknik (bina-otomasyon) bakım onarım, Ön büro ve misafir memnuniyet uygulamaları modülleri muhasebe sistemine veri aktarabilmeli ve analiz raporları ile çıktılar alınabilmelidir.

✓ **Satış-Pazarlama** departmanı, ürünlerin nasıl, hangi kanallardan, hangi fiyat ve koşullardan pazarlanacağını, bu faaliyetlerin aktif satış stratejisine bağlı olarak gelir ve gider bütçesinin oluşturulmasını, rakiplerin fiyat ve pazarlama stratejilerinin takibini, ödeme, iade, indirim kampanyaların belirlenmesi, Ar-Ge anlamında yeni nesil insan gruplarının ihtiyaç ve tüketim alışkanlıklarının takibi gibi önemli işlemleri uygular kontrol eder. Buradaki kritik nokta bütçelenen günlük gelirlerin hangi satış kanallarından geleceğinin satış ziyaretleri ile pekiştirilmesidir. Gelirler takip edilmeli ve hangi kanalda eksik varsa günlük revizeler ile derhal müdahale edilmelidir.

✓ **İnsan Kaynakları** departmanı, özellikle çok şeffaf ve güven duyulan bir birim olup, istenilen nitelikteki işgücünün temini, belirlenen hedeflere ulaşmak için işgücünün verimli çalışmasının sağlanması, şirket eğitimleri yanında kişisel gelişme eğitimleri ile destek verilmesi. Periyodik olarak performans değerlendirmelerinin yapılmasını. Katılımcı yönetim felsefesi uygulayarak şirket bilgi akışının açık tutulmasını, değişime duyarlı bir kültürün oluşturulmasını, çalışanlar tarafından şirket değerlendirmesinin yapılmasını, uygun özendirici ve prim sistemlerinin geliştirilmesini. Ödüllendirmenin şirket kültürünün bir parçası olmasını, Açık ve şirket çalışanlarının tümünün katılımını sağlayacak toplantı ve iletişim imkanlarının oluşturulması. Yeni jenerasyon özelliklerinin takip edilmesi, bu insanın tipinin özellikleri nasıl istihdam edilebilirliği, şirket beklentilerinin gruba uygunluğu gibi ileriye dönük stratejik değerlendirmeler yapması ve yönetime rapor etmesi. Şirketin aylık, dönemsel ve yıllık performansı hakkında tüm çalışanlar deklarasyon yapılması bu departmanın sorumlulukları içindedir.

✓ **Bilgi İşlem** departmanı, sadece işletmenin elinde olan tüm yazılım-donanım ve makine parkının sağlıklı işlemlerinden sorumlu olmayıp sektörde en son kullanılan yazılım ve uygulamaların takibi, şirket geneline uygulanması, yeni yazılım ve programlarda yapay-zekanın tesis genelinde, üretim, rapor-veri analizleri, hizmet ve müşteri geri bildirimlerinde kullanımı konusunda yönetimle eş zamanlı çalışması. Tüm raporların işletme hedefleri doğrultusunda işlenmesi ve değerlendirilmesi Bilgi-İşlem ile Muhasebe departmanının takibinde olmalıdır.

✓ **Teknik (Bakım Onarım)** departmanı, şirketin yatırım yaptığı ve uygun kullanıma periyodik bakıma ihtiyacı olan tüm donanım, malzeme ve makine parkının günlük olarak işleyişini takip eden departmandır. Şirketin yarımında en maliyetli alan olduğu için tüm süreçler, aksamadan tesisat ve makine anlamında elektrik-mekanik-inşaat, malzemelerin işleyiş süreçleri günlük iş planı doğrultusunda kontrol ve takip edilmelidir. Üretimde veya serviste meydana gelebilecek hata, gecikme sorunlar müşteri memnuniyetsizliğine sebep vermeden önlenmelidir. Turizm konaklama alanından basit fakat günlük

karşılaşılan bir örnek vermek gerekirse; oda arızalarının Kat hizmetleri tarafından günlük tespiti yazılım aracılığı ile hem ön büro hem de Teknik departmana bildirilmesi ve arızanın takibi (15-20 dakika) ile bitirilmesi misafir memnuniyetini korumak açısından çok önemlidir.

✓ **Misafir/Müşteri İlişkileri** departmanı, şirket ürün ve hizmetlerinin satışı ile günlük olarak misafir/müşteri memnuniyetinin takibi ile uğraşır. Ürün ve hizmetin, ulaştırılma-sunum şekli sunumun uygunluğu, paketleme, ambalajlama, (Otellerde odanın temizliği, konforu, yemeğin ısı derecesi, görsel ve tat olarak uygunluğu gibi), lojistik uygulaması, eksik veya hatalı ürünlerin sevki ve iadesi gibi oldukça hassas konuların misafiri mağdur etmeden önlenmesini sağlayacak yegâne departmandır. Otel ve restoranların dışında yüz yüze temasın zor olduğu durumlarda misafir ile empati kurabilme imkânı daha da zorlaşan ve işlemlerin bir Call Center elemanı veya on-line üzerinden yürütülmesi son derece nazik konulardır. Bu noktaların gerekli hassasiyeti gösterecek şekilde işlemleri gerekmektedir. Kaybedilen bir müşteri işletmenin ürün/hizmet, üretmesi için tüm maddi ve manevi kaynak harcamalarını, pazarlamasını, işgücünü boşa harcamasına sebep olacaktır. Kaybedilen müşteri marka erozyonuna ve potansiyel iş kaybına sebep olacak en önemli unsurdur.

Bunun haricinde bulunan departmanlar daha az önemli değildir. Örneğin otellerdeki Ön-büro departmanı, Y&İ, Mutfak, Güvenlik, İş Sağlığı, Kat Hizmetleri, Spa-Fitness gibi departmanlar günlük işleyiş içerisinde çok önemli görev üstlenmektedirler. Bu noktada önemli olan konu yönetimin iş plan ve uygulamasındaki süreçlerde izlemesi gereken idari yöntem tekniklerinin açıklıkla belirlenmesi ve tüm çalışanlarla paylaşmasıdır. Bu itibarla şirketin ve birimlerinin nasıl çalışması gerektiği ile ilgili şirket misyon, vizyon, şirket kültürü, oryantasyon, kurum kimliği, personel, ürün-hizmet ve iş prosedürleri, iş tanımları gibi belgelendirmeler adeta şirketin **Anayasa'sını** oluşturmaktadır. Şirketin günlük işleyişinde süreçlere bağlı olarak tüm finansal strateji ve hedefler belirtilmiş olmalıdır. Bütçesel denetimlerle hedeflere ulaşılabilirlik de bu kapsamda riayet edilmesi gereken önemli kriterdir. İşte tüm bunların uygulanmasında **Mutlak Monarşi** yani **Kraliyet** tarzı bir yönetim uygulanmalıdır. Çalışanlar her kademede bu kriterleri günlük olarak uygulamalıdır. Söz konusu strateji ve hedeflerin uygulanmasında ise **Kapitalist** bir yönetim şekli daha uygun olabilir, yani işlerin tamamlanması ve istenilen şekilde yürütülmesi için agresif bir yönetim izlenmelidir. Hedeflere ulaşıldığı takdirde bu seferde **Sosyalist** bir yönetim sistemi ile prim, ödül ve başarının kutlanması gereklidir. Değişim şirketin önemli bir parçası olduğu için hiçbir şeyin kalıcı olmadığını bilmesi gereklidir. Şirket anayasasında bulunan prosedürler ve süreçler açık paylaşım ağı ile katılımcı yönetim sistemi doğrultusunda tekrar-tekrar değerlendirilip revize edilebilmelidir. Bu da **Katılımcı, Yaratıcı ve Yenilikçi** yönetim modelini gerektirir. Yönetim modelleri arasında geçişler pozitif bir şekilde şirket kültürünün önemli bir parçası olarak lanse edilmelidir.

2. BULGULARIN DEĞİŞİK SEKTÖRLERE UYGULANMASI

2.1. Turizm Konaklama İşletmeleri

Otel işletmelerinin başarılı olması için önemli kriterin incelenmesi gereklidir. Burada konunun başına dönecek olursak bir işletmenin ana amacının ne olduğu ve ne yaparak (üretim, hizmet, kaynak) hayatını nasıl sürdüreceğinin bilinmesi gereklidir. Sanayi devrimi üzerinden çok uzun bir süre geçmiş olmasına rağmen işletmelerde ana tema finansal olarak kar etmek ve büyüebilmektir. Günümüzde bunun oluşması için verilen hizmetin veya ürünün kalitesi, ulaşılabilirliği, teknolojik olarak üstünlüğü, müşteri/misafir memnuniyetinin yüksek olması, fiyat ve fayda anlamında piyasa koşullarının üst sırasında yer alması ile Müşteri/Çalışan ve Çözüm ortaklarına faydalı olması gereklidir. Kaliteli temiz bir hizmet vermek için uygun eğitilmiş personel, teknolojik altyapı ile ürünün evrensel tanıtımı, internet üzerinden marka bilinirliğinin sürekli artırılması, yazılım ve donanımlarla en uygun rezervasyon sistem ve ağlarına bağlanabilmek, en uygun fiyat ve faydayı müşteriye sağlamak. Misafiri otele gelmeden takibe almak, uçuş detayları, transfer bilgileri, özel istekleri vs. Otele gelişi ile kalış süresi boyunca ne yapacağı veya yapmak istedikleri konusunda kendisine yardımcı olmak (transfer, taksi, geziler, müzeler, restoran veya bu gibi yerlere ulaşma konusunda destek). Toplantı veya ofis hizmetleri gibi sıralayabiliriz.

Günümüzde misafir içeride iken ona internet uygulamaları ile anlık ulaşılabilme imkânı sunan programlarla otel ürünleri pazarlayabilme, (restoran, Spa, bar vs.) veya kaldığı oda ile aldığı otel hizmetini değerlendirmesi için kısa anketler göndererek memnun olmadığı kısımları ve aksaklıkları giderme imkânını bize misafir ayrılmadan sağlamaktadır. Yine misafir otelden ayrıldıktan sonra genel ürün/hizmet memnuniyetini araştırmak çok önemlidir. Bunların hem otel hem de sosyal medyada paylaşımını sağlamak ücretsiz reklam ve tanıtım demektir. İyi ürün tanıtılmadığı, ulaşılabilir olmadığı, fiyat-fayda konusunda rekabetçi olmadığı, misafir memnuniyeti sağlayamadığı sürece tercih edilemeyecektir. Ürünü-hizmeti

sunan personel yukarıda bahsedildiği koşullarda motive edilemiyorsa bu noktada misafir memnuniyetsizliği olacaktır. Yönetim, değişim ve paylaşım kapalı ise şirketin sağlıklı ilerleme yolları kapanmaya elverişli hale gelebilecektir.

Öte yandan otelcilikte kuruluş yeri, bölge/sem, ürünün teması ve hangi Pazar ile Misafir tipine hizmet edileceği baştan tespit edilmelidir. Bunun için Ekonomik-Finansal, Hukuksal, Teknik ve İşletme/Operasyonel boyutlar ayrı ayrı incelenmelidir. Bu detaylar işletmenin kalıcı ve sürdürülebilir olmasını sağlayan önemli hususlardır.

Örnek; Şehir olarak İstanbul ele alındığında, bölge olarak; Avrupa yakası, Anadolu yakası ve bir aşama ilerisinde semt olarak karşımıza çıkabilecek birden fazla noktada nasıl bir otel tipi açmak istediğimize karar vermemiz gerekmektedir. Kabataş sahil, İstiklal Caddesi, Levent, Havalimanı çevresi, Harbiye gibi (kongre, konferans, toplantı, sanatsal gösterimler). Semt, yapılacak olan otel tipini direkt olarak etkileyen bir konudur. İş merkezlerine yakınlığı, lüks semt ve merkezi bölgeler, havaalanı, üniversite, hastane, sahil, ormanlık alan gibi faktörler hitap edilecek misafir grubunu belirleyecektir. Bu grup özelliklerine göre davranış ve tüketim özellikleri doğrultusunda ürün planlaması yapılmalıdır.

Bu bağlamda uluslararası otel firmaları franchising veya işletme anlaşması ile geliştirdikleri uygun temalı ürünleri yatırımcıya sunmaktadırlar. Yabancı otel firmalarının ürünleri Ar-ge çalışmalarını içerdiği için yeni trendler, misafir ve jenerasyon beklentileri, yeni teknolojik malzeme ve uygulamaları yakından takip ederler. Bu nitelikler işletmeye eşsiz üstünlük sağlar, öte yandan işletim donanım ve yazılımları ile inşaat kalitesi ve konforunda minimum standartları belirlerler. İş gücü standartları ile ürün ve hizmet standartlarını paket olarak sunarlar. Hukuksal anlamda arsa, belediye, iskân-yapı-denetim konuları Turizm bakanlığı standartları, ile devletin imar ve işletim alanındaki kanun ve yaptırımları bulunmaktadır.

Finansal ve fizibilite alanında ise yatırımcının sermayesi, işletmenin maliyeti, projenin bitirilmesi ve işletme kaynakları, projenin geri dönüş süresi ile ödemeler tablosu girmektedir. İşletme ve Operasyon kısmında idari kadrolar ve çalışanların istihdamı, eğitimi, hazırlık ve açılış öncesi dönem süreçleri ile açılma ve akabinde işletme süreçleri gelmektedir. Teknik kısımda ise tüm malzeme, (sarf, donanım, makine parkı, teçhizat, amortisman tabii demirbaş malzemelerin) tedarik edilmesi ve kullanım esasları gelmektedir.

2.2. Sanayii Sektöründe Çamaşırhane Firması

İstanbul da endüstriyel çamaşır yıkama fabrikasında (RFID) Radyo frekanslı kimlik cihazı sayesinde hem iş gücünü büyümüş hem de Pazar payını artırmıştır. Şirket hizmet verdiği konaklama tesislerine ait tüm tekstil malzemelerini saç teli kalınlığında RFID cihazları ile kodlamış ve büyük tonajda hep birlikte yıkanan makinelerden yıkama aşaması sonucu otomatik olarak ayırıp işleyip ayrı paketlenmelerini sağlamıştır. Bu teknolojik yenilikle 4-6 kişinin tezgahlarda ayıklama işlemini otomasyona çevirmiş, paketlemede çalışan bir o kadar elemandan tasarruf etmiştir. Netice olarak bu alanda çok büyük bir aşama kaydetmiş olmakla beraber yukarıda değinilen konuları şirket genelinde değerlendirdiği nispette sürdürülebilir bir büyüme, gelişme kat edebilecektir. Bu örnekte sıkıntı çıkarabilecek alan şirketin bir aile şirketi olması şirketin sahibinin kurucusu olduğu Genel Müdür'ün eşi olduğu, Satış pazarlamanın büyük oğlu tarafından yapıldığı ve Teknik konuların küçük oğulları tarafından işletildiğidir. İlk bakışta sağlıklı gibi görünen bu tarz işletme tipi dışarıya kapalı olduğu için işletmenin uygun olarak gelişmesini engelleyebilecek unsurları içinde taşımaktadır. Bu konuda dışa açılma, profesyonel ekipleri işe alma, değişimi takip etme, katılımcı yönetim politikasını şirket genelinde uygulama, iletişim sistemini genele yayma gibi konuları şirket içinde aile bireyleri dışında üstlenebilecek kişilere bağlı birimleri oluşturmak olmalıdır.

2.3. Perakende Sektöründe Tekstil Firması

Türkiye'nin önemli tekstil üreticisi ve satış şirketi olan 200'den fazla perakende mağazası bulunan firma depolama, stok envanter ve lojistik işlemlerini teknolojik yazılım bazında entegre edemediği için on-line satış kanallarını geliştirememiş, artan dükkân kiralari ve personel maliyetlerini kısmada başarılı olamamıştır. Bu firma yönetim alanında oldukça profesyonel bir ekip oluşturmuş, CEO ve birim Direktörlerine kadar atamalar yapmayı başarmıştır. Ancak şirket kurucusu otoriter bir yönetim tarzı benimsemiş ve micro-management uygulamaktadır. Burada sorun kurucu kişinin yetki devri konusunu aşabilmesi ve şirketin büyümesi için uygun koşulların önünü açmalıdır.

2.4. Sağlık Sektöründe Poliklinik-Hastane

12 branşlı bir poliklinik sahibi Doktor ve 15 senelik işletmenin başhekimisi hem de işletme müdürü konumundadır. Şirketin büyümesi ve uluslararası alanda medikal hizmet vermek için atılım yapmak sürecine girmiştir. Bu aşamada ilk yapılması hastane birimlerinin işleyiş süreçlerini izlemek ve gereken adımları atmaya üzere, başlangıç olarak Muhasebe-Finans departmanı incelemeye alınmış ve kullanılan muhasebe yazılım programının üniform genel muhasebe programıyla entegre olmadığı ve SGK faturalarının düzgün kapatılmadığı için alacakların beklediği ve program kullanıcılarının yazılımı düzgün kullanmadığı tespit edilmiştir. Muhasebe departmanında alacak ve ödemelerin aynı kişi tarafından yapıldığı muhasebeye yaşlandırma ve satın alma ile stok fiyatlandırma ve maliyet çalışmalarının gerçek verilere göre değil rakip işletmelerin ve SGK fiyatları doğrultusunda belirlendiği tespit edilmiş ve yazılım programları ile kullanıcı eğitimleri verilmiştir. İnsan Kaynakları birim incelemeye alındığında personel değişim oranının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hasta ve Misafir memnuniyeti ile ilgili birim olmasına rağmen takip işlerinin yazılım programı olmadan manuel olarak banko elemanları tarafından takip edildiği tespit edilmiştir. Satış-Pazarlama işlemleri bu departmanın olmayışı sebebiyle ve yeterli tecrübeye sahip kişiler tarafından yürütülmediği için efektif olmadığı görülmüştür. Bu örnekte görüldüğü üzere bir şirketin kurulması ve hedeflerine uygun yönetilebilmesi için şirket anayasasının oluşturulması, birimlerin düzgün kurulup işleyebilmesi için profesyonel yöneticilerin işe alınması ve yukarıda belirtilen tüm süreçlerin tamamlanması gerekmektedir. Şirket kurucularının doktor veya farklı meslek ve iş kollarından olmaları kendi alanlarında başarılı olmaları bir şirketi gerektiği şekilde işletebileceği anlamına gelmemektedir.

3. SONUÇ

Şirket kurucuları ve yöneticileri insandır karakterleri ve yetiştiriliş şekilleri şirket adına verdikleri kararlar şirketi ve tüm çalışanları, direkt olarak etkileyecektir. En üst kademedeki en alt çalışanına kadar şirketi hayatta tutacak ve onu yönlendirecek olan insanlardır. Şirketin kuruluşuna uygun olarak ilerlemesi ve büyüebilmesi için konusunda iyi eğitim almış ehil kişiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Tüm süreçlerin profesyonelce ve kademe-kademe işleyebilmesi için değişime açık, bilgi akışını sağlayabilen, elde edilen verileri analiz edebilen, ileriye dönük strateji ve hedefleri belirleyip takip edebilen, değişime ayak uydurabilen, paylaşımcı olabilen, empatisi, zihinsel ve duygusal zekâsı yüksek, merhamet duygusu gelişmiş. Pozitif bir çalışma ortamında takım çalışmasına açık, egosantrik, bencil ve ben merkezli bir yapıdan arındırılmış olması gerekmektedir. Şirketin büyüebilmesi için çalışanları, çözüm ortaklarını ve mensup olduğu topluluğu düşünmek zorundadır.

KAYNAKÇA

Aguayo, R. (1994). *Dr. Deming*. İstanbul: Form Yayınları.

Cardoso, S. H. (2001). *Communication Between Nerve Cells*. Retrieved from www.cerebromente.org.br/n12/fundamentos/neurotransmissores/neurotransmitters2.html

Hürriyet-Ekonomi. (2017, 10 04). Türkiye'deki İşletmelerin %95'i Aile Şirketi. s. 1.

Kabakçı, E. (2017). *Sosyoloji Tarihi*. İstanbul Üniversitesi: AUZEF.

Kotter, J. (2018). 8 steps procees for leading change. <https://www.kotterinc.com/uniquely-kotter/>.

Northouse, P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. İstanbul: SÜRAT.

Retailor.net. (2015, 7 15). Dünyanın en büyük aile şirketleri. s. 1.

Seymen, A. F. (2017). Critical Research and Analysis piror to opening hotels in İstanbul, Turkey. *IJSER*.

Seymen, A. F. (2017). Different Leadership Styles & its application in the daily management of a business hotel in İstanbul. Turkey. *IJSER*.

Seymen, A. F. (2018). Cancerous cells within an organization deterring the healthy running of daily operations - in the Hospitality Industry. *IJSRT*.

Stanford, N. (2010). *Organization Culture*. London: The Economist in Association with Profile Books LTD.

Stroke, N. I. (2016, 12 16). *The Life and Death of a Neuron*. Retrieved from www.ninds.nih.gov/Disorders/Patient-Caregiver-Education/Life-and-Death-Neuron

Weber, M. (2017). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhunu*. İstanbul: Oda Yayınları.