

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME MBA YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Mehmet Köse

İstanbul, 2010

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME MBA YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Mehmet Köse

Danışman: Dr. Bora Selçuk

İstanbul, 2010

ÖZET

Günümüz dünyasında küreselleşme ile beraber sürekli gelişen ve değişen sosyo-ekonomik süreç, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakta ve bu ortamda varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini farklı kılmalarını sağlayacak tek kaynak olan insan kaynağına yönelmelerini sağlamaktadır. Türkiye ve dünyadaki işletmelerin büyük bölümünü oluşturan aile şirketleri de hem bu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek hem de yapısından kaynaklanan sorunları aşabilmek için insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına başvurumaktadırlar.

Bu araştırmada aile şirketlerinin yapısı ve karşılaştıkları sorunlar, insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ile aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının etkileri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını etkin olarak kullanan büyük ölçekli şirketlerin kurumsallaşarak büyüdüğü görülmüştür. Dolayısı ile insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını etkin kullanan, doğru insan kaynağı ile bunu gerçekleştiren aile şirketlerinin yapısından kaynaklanan sorunları aşarak kurumsallaştıkları ve başarıya ulaştıkları gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Aile Şirketleri, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

The constant progress of the socio-economic development in our time has triggered competition worldwide which makes industrial and commercial establishments divert to human resources in order to distinguish themselves and survive. Family enterprises both in Turkey and other countries, therefore, apply to human resources management so as to overcome such problems deriving from their structures.

This study tackle the family companies' structure and their problems together with efficiencies of human resources management to them. Studies show that major companies who efficiently benefit from the principles of human resources have made remarkable headway. Additionally the family companies which benefit from human resources management and functions can solve the structural problems and catch the successfull and institutionalized line.

Key words: Family Companies, Human Reseources Management

ÖNSÖZ

Bana her zaman güvenen ve yanımda olarak desteklerini esirgemeyen aileme, bu tez çalışmamda bana büyük sabır gösterip, görüşleri ile katkıda bulunan ve yol gösteren değerli hocam Dr. Bora Selçuk'a ve bu yolculukta yanımda olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

İstanbul 2010

Mehmet Köse

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
DIŞ KAPAK	-
İÇKAPAK	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	viii
GRAFİK VE ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMA LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1. ŞİRKETLER KAVRAMI VE AİLE ŞİRKETLERİ.....	2
1.1. ŞİRKET KAVRAMI	2
1.1.1. Adi Şirketler.....	3
1.1.2. Kişi (şahıs) Şirketleri.....	3
1.1.3. Sermaye Şirketleri.....	4
1.1.4. Aile Şirketleri.....	4
1.1.4.1. Aile Şirketi Kavramı.....	4
1.1.4.2. Aile Şirketinin Özellikleri.....	6
1.1.4.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri	8
1.1.4.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri	9
1.1.4.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri.....	10
1.1.4.3.3. Kompleks Aile Şirketleri	11
1.1.4.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	11
1.1.5. Aile Şirketinin Yapısı ve Aile Şirketindeki Roller	12
1.1.6. Aile Şirketindeki Rol Çatışmaları	15
1.1.7. Aile Şirketi Olmanın Avantajları	17
1.1.8. Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları	19
1.1.9. Türkiye’de Aile Şirketleri.....	21
1.1.9.1. Türkiye’de Aile Şirketleri Tipleri	25
1.1.9.2. Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	27
1.1.9.3. Türkiye’nin En Eski 10 Aile Şirketinin Profili	29
1.1.10. DÜNYADA AİLE ŞİRKETLERİ.....	31
1.1.11. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	37
1.1.11.1. Kurumsallaşma	37
1.1.11.2. Ailenin Kurumsallaşması, Aile Şirketinin Kurumsallaşması	38
1.1.11.3. Aile Anayasası	43
1.1.11.4. Başarılı Bir Aile Şirketindeki Özellikler	45
1.1.12. AİLE ŞİRKETLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR	47
1.2. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI	52

1.2.1. İnsan Kaynakları ve Yönetimi Kavramlarının Tanımı.....	54
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreçleri.....	57
1.2.2.1. İş ve İnsana Yönelik Çalışmaların Gelişimi	57
1.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Gelişimi	59
1.2.3. TÜRKİYE VE DÜNYADA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI.....	61
1.2.3.1. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları	61
1.2.3.2. Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları	63
1.2.4. AİLE ŞİRKETLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	67
2. AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	71
2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	71
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	71
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM	72
2.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	72
2.5. SORU FORMU.....	72
2.6. ARAŞTIRMA TÜRÜ	73
2.7. KULLANILAN TEKNİKLER.....	73
3. BULGULAR	74
3.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	74
3.2. AİLE ŞİRKETİ OLMA İLE İİK UYGULAMA VE POLİTİKALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	81
SONUÇ	96
EKLER	98
KAYNAKÇA.....	103

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

TABLO 1.1. TÜRKİYE’DEKİ ÜNLÜ AİLE ŞİRKETLERİ.....	29
TABLO 1.2. NESİLLER BOYUNCA AMERİKA’DA AİLE ŞİRKETLERİ.....	33
TABLO 1.3. DÜNYADAKİ EN BÜYÜK AİLE ŞİRKETLERİ	35
TABLO 1.4. DÜNYADAKİ EN ESİKİ AİLE ŞİRKETLERİ.....	36
TABLO 1.5. İŞLETME GİRDİLERİ VE ÇIKTILARI.....	55
TABLO 3.1. CİNSİYETE GÖRE DAĞILIM.....	74
TABLO 3.2. YAŞA GÖRE DAĞILIM.....	75
TABLO 3.3. EĞİTİM DURUMA GÖRE DAĞILIM.....	76
TABLO 3.4. MEDENİ DURUMA GÖRE DAĞILIM	77
TABLO 3.5. GÖRÜŞÜLEN KİŞİLERİN İŞLERİ İLE İLGİLİ DEMOGRAFİK BİLGİLER -1	78
TABLO 3.6. GÖRÜŞÜLEN KİŞİLERİN İŞLERİ İLE İLGİLİ DEMOGRAFİK BİLGİLER- 2	79
TABLO 3.7. GÖRÜŞÜLEN KİŞİLERİN İŞLERİ İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	80
TABLO 3.8. ŞİRKETLERİN SEKTÖR DAĞILIMI	80
TABLO 3.9. ŞİRKETLERİN ÇALIŞAN SAYISI	81
TABLO 3.10. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ORGANİZASYON ŞEMASI VARLIĞI.....	81
TABLO 3.11. AİLE ŞİRKETİ OLMA & GÖREV TANIMLARININ BELİRLENMİŞ OLMASI	82
TABLO 3.12. AİLE ŞİRKETİ OLMA & KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE ETKİLİ OLMA	82
TABLO 3.13. AİLE ŞİRKETİ OLMA & KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE YETKİ DAĞILIMI	83
TABLO 3.14. AİLE ŞİRKETİ OLMA & İK DEPARTMANI VARLIĞI.....	84
TABLO 3.15. AİLE ŞİRKETİ OLMA & TALİMAT, PROSEDÜR, EL KİTAPÇIĞI VARLIĞI	84
TABLO 3.16. AİLE ŞİRKETİ OLMA & İŞE ALIM ATAMA VE TERFİLERDE KRİTERLERİN ETKİSİ.....	85
TABLO 3.17. AİLE ŞİRKETİ OLMA & İŞTEN ÇIKARMA KRİTERLERİ	86
TABLO 3.18. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ETMENLERİ.....	87
TABLO 3.19. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ŞİRKETTE ÇALIŞMA SÜRESİ DÜŞÜNCEŚİ	88
TABLO 3.20. KİLİT MEVKİLER Kİ KİŞİLERİN HEPSİNİN VEYA ÇOĞUNUN AİLE ÜYESİ OLMASI.....	88
TABLO 3.21. KİLİT MEVKİLER Kİ KİŞİLERİN BAZILARININ AİLE ÜYESİ OLMASI	89
TABLO 3.22. AİLE ŞİRKETİ OLMA & PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KULLANMA.....	89
TABLO 3.23. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ÜCRETLENDİRME VE TERFİLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ ETKİSİ	90
TABLO 3.24. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ÜST YÖNETİME KARAR İLETEBİLME.....	91
TABLO 3.25. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ÜST YÖNETİMİN GERİ BİLDİRİMDE BULUNMASI.....	91
TABLO 3.26. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ÜST YÖNETİMİN ASTLARDAN FİKİR ALMASI	92
TABLO 3.27. AİLE ŞİRKETİ OLMA & BÖLÜM YÖNETİCİSİNE YOKLUĞUNDA İŞLERİN YÜRÜMESİ..	92
TABLO 3.28. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ŞİRKETTE ÇALIŞANLARIN İK YÖNETİCİSİ VE HALKLA İLİŞKİLER UZMANI OLARAK KONUMLANMASI.....	93
TABLO 3.29. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ŞİRKET MİSYONUNUN İK POLİTİKALARINA KATKISI	93
TABLO 3.30. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ÜST YÖNETİMİN İK POLİTİKALARI UYGULAMALARINA YAKLAŞIMLARI.....	94
TABLO 3.31. AİLE ŞİRKETİ OLMA & ÇALIŞANLARIN İK POLİTİKALARINA YAKLAŞIMLARI.....	94

GRAFİK VE ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
ŞEKİL 3.1. CİNSİYETE GÖRE DAĞILIM	74
ŞEKİL 3.2. YAŞA GÖRE DAĞILIM	75
ŞEKİL 3.3. EĞİTİM DURUMA GÖRE DAĞILIM	76
ŞEKİL 3.4. MEDENİ DURUMA GÖRE DAĞILIM	77

KISALTMA LİSTESİ

ABD	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
A.Ş.	ANONİM ŞİRKETİ
DESİYAB	DEVLET SANAYİ VE İŞÇİ YATIRIM BANKASI
IMD	INTERNATIONAL INSTUTITE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT
İKY	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
KOBİ	
NLP	NORO LINGUISTİK PROGRAMING
UK	UNITED KINGDOM
VB	VE BENZERİ

GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme ile beraber sürekli gelişen ve değişen sosyo-ekonomik süreç, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakta ve bu ortamda varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini farklı kılmalarını sağlayacak tek kaynak olan insan kaynağına yönelmelerini sağlamaktadır. Türkiye ve dünyadaki işletmelerin büyük bölümünü oluşturan aile şirketleri de hem bu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek hem de yapısından kaynaklanan sorunları aşabilmek için insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına başvurumaktadırlar.

Aile şirketlerinde yönetimde ailenin ön planda olması ve tek kişinin hakimiyeti bir takım üstünlüklerin yanı sıra ciddi sorunlara da yol açmaktadır. Literatür incelendiğinde aile şirketlerinin çok azının üçüncü jenerasyona geçebildiği, dördüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise isimlerinden bahsedilecek kadar az oldukları gözlemlenmektedir. Aile şirketlerin varlıklarını sürdürememe nedenleri incelendiğinde ise kurumsallaşamamanın temel faktör olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma için temel nokta insan kaynağını ne ölçüde kullandığınız, insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına ne kadar yer verdiğiniz ile ilişkilidir. Aile şirketlerinde insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynakları şirketlerin değişim ve gelişim kapasitelerini arttırabilmek amacıyla, süreçlerin yeniden yapılanması ve iyileştirilmesi konularında değişim mimarı rolü üstlenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde şirket ve aile şirketi kavramı ile aile şirketlerinin genel yapısı ve insan kaynakları yönetimi ele alınmıştır. Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri, karşılaştıkları sorunlar, aile anayasası, kurumsallaşma ve Türkiye’de ve Dünya’daki aile şirketleri incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, Türkiye ve Dünyada insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ile tarihsel gelişimi açıklanmaya çalışılarak aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise araştırmanın yöntemi ortaya konmuştur. Araştırmanın konusuna, amacına, yöntem ve örnekleme, kullanılan istatistiksel analizlere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın bulgularına ve sonuç kısmına yer verilmiştir. Bunu ekler ve kaynakça takip etmiştir

1. ŞİRKETLER KAVRAMI VE AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. Şirket Kavramı

İktisadi hayatın temel kavramlarından biri ticarettir. Ticareti, insanlar arasında mübadele yolu ile alış-veriş yapılması olarak nitelendirebiliriz. Ticari faaliyet kişisel olarak yerine getirileceği gibi, birkaç kişiden oluşan gruplarca, müşterek olarak yürütülebilir.

İki veya daha fazla kişinin sermaye, emek, bilgi ve becerilerini bir araya getirerek oluşturdukları ve kişilerden bağımsız olarak tüzel kişiliğe sahip olan ortak girişime “ şirket” denir.¹

Şirket veya firma, Türkiye yasalarına göre, iki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişinin bir araya gelerek, emek veya mallarını, müşterek bir amaçla, bir sözleşme ile birleştirmeleri sonucu ortaya çıkan tüzel kişiliktir.

Şirket kavramı, kapsamı bakımından geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır;

A. Geniş Anlamda Şirket

Sözlük anlamı itibariyle şirket kastedilir. Bununla, bir faaliyette, bir girişimde, hukuki veya fiili bir durumda herhangi bir tarafta birden fazla kişinin bir araya gelmesi anlatılmak istenir. Bu kişilerin ne için bir araya geldiklerinin hiç bir önemi yoktur. Bu sebeple meydana gelen veya getirilen topluluk (ortaklık) ister yönetim, ister spor faaliyetleri, ister çevre temizliği, ister hayırda bulunmak ve isterse kazanç sağlamak amacını güdüyor olsun; geniş anlamda şirket kavramına girer.

B. Dar Anlamda Şirket

Sözlük anlamından ve geniş anlamda şirket kavramından farklı olarak, dar anlamda şirket ile anlatılmak istenen, kazanç sağlamayı amaç edinen mal ve kişi topluluklarıdır. Bu sebeple, burada bahsedilenler adi şirket ile ticari şirketlerdir. Bunlar aynı zamanda ticaret hukukunun şirketlerle ilgili kısmını oluşturmaktadır.

¹ BSTS/ İktisat Terimleri Sözlüğü 2004; s: 248

Şirketler her ne kadar ticaret hukuku konularından birini oluşturuyor ise de, bunun dışında gerek iktisat gerek hukuk ilminin çeşitli dalları ile ilişkisi vardır.²

Borçlar kanununun 520. maddesine göre şirket ise “İki veya daha çok kişiden ortak amaca ulaşmak için emek ve mallarını bir anlaşma ile birleştirmek yoluyla meydana getirdikleri bir topluluk” olarak tanımlanmaktadır.³ Bu bağlamda birden fazla gerçek ve tüzelkişinin ortak ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek için emek ve sermayelerini bir araya getirerek kurdukları işletmelere “şirket” denilebilir.⁴

1.1.1. Adi Şirketler

İki veya daha çok kişinin sermaye ve emeklerini birleştirerek, tüzel kişiliğe sahip olmaksızın gerçekleştirdikleri bir ortaklıktır. Her ortağın kar veya zarar payı ortaklar arasındaki sözleşme ile belirlenir.⁵

1.1.2. Kişi (şahıs) Şirketleri

Şahıs şirketleri; kolektif şirketler ve komandit şirketler olmak üzere iki türde düzenlenmiştir.

- a) **Kolektif Şirketler;** gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarının şirket alacaklarına karşı sınırsız sorumlu olduğu şirkettir. Kişiler arasında anlaşma yapılarak kurulur, şirketin borçlarından dolayı ortakların zincirleme sorumlulukları vardır.
- b) **Komandit Şirketler;** tüzel bir kişiliğe sahiptir. Ortaklardan en az biri alacaklılara karşı sınırsız sorumludur – ki bu ortaklara komandite denir-, diğerleri ise işletmeye koydukları sermaye oranında sorumludurlar – ki bu ortaklara komanditer ortak denir. Şirketin yönetim sorumluluğu komandite ortaklara aittir.⁶

2 İbrahim Arslan; Şirketler Hukuku Bilgisi; Mimoza Yay. Konya/2007; s: 3-5

3 Borçlar Kanunu; Madde 520

4 Ömer Dinçer; İşletme Yönetimine Giriş; 3. Basım; Beta Basım Yay. Dağıtım; İstanbul; 1997; s: 51

5 Borçlar Kanunu; Madde: 521

6 Dinçer; a.g.e. s: 52- 53

1.1.3. Sermaye Şirketleri

Sermaye şirketleri, şahıslardan ziyade sermaye üzerine kuruludurlar. Kişilerin veya kuruluşların koydukları sermaye devredilebilir özeliğindedir, bu tür işletmelere ortak olmak için pay senetlerinden almak yeterlidir.

- a) **Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket;** şirketin yönetimi komandite ortaklar tarafından yürütülmektedir. Komanditer ortak ise yönetim görevi almaz ancak yılsonunda defterleri inceleme ve hissesi oranında kardan pay alma hakkına sahiptir.
- b) **Limitet şirket;** iki veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin bir araya gelerek, bir ticaret unvanı altında ortakların sorumluluğu koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı olan ve esas sermayesi belirlenmiş olan şirkettir.
- c) **Anonim şirket;** bu tür bir şirketin kurula bilmesi için en az beş kurucu ortağın bir araya gelmesi ve kanunda belirtilen miktarda sermayeyi koymaları gerekir.⁷

1.1.4. Aile Şirketleri

1.1.4.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile ile şirket kavramları yan yana geldiğinde bir tarafında duyguların diğer tarafında mantığın hâkim olduğu aile şirketi kavramıyla karşı karşıya kalıyoruz.

Gerçekten de aile, duyguların yoğun olarak yaşandığı, kişiler arası etkileşim ve iletişimin ön planda olduğu bir sosyal birimdir. Şirket ise kar amaçlı, mantık ve kuralların egemen olduğu sosyal bir yapıdır.⁸ Aile işletmesi, sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmelerdir.

Aile işletmeleri, kurucu girişimcinin kontrolünde faaliyetlerinde devam eden, genel özellikleri bakımından KOBİ niteliğinde işletmeler olarak kabul edilmektedir. Aile işletmeleri KOBİ'lere benzemesine rağmen bazı yönleriyle KOBİ'lerden ayrılmaktadır. Aile işletmeleri incelenirken, aile sistemi ve işletme sistemi ayrımı yapılmaktadır. İki sistem arasındaki

⁷ Dinçer, a.g.e. s: 54

⁸ İlhami Fındıkcı; Aile Şirketleri; 3. Baskı; Alfa Yay. 2008; s: 2

etkileşim, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli boyut olarak ifade edilmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümünün aile işletmesidir. Ancak aile işletmelerinin sayısı ya da oranı hususunda hem dünyada hem Türkiye’de oldukça farklı rakamlardan bahsedilmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri hakkındaki rakamların net rakamlar olmadığını dikkate almak gerekmektedir. Aile işletmelerinin sayısı veya oranı hususundaki rakamlar, bu konuda fikir veren yaklaşık rakamlar olarak kabul edilmelidir. Örneğin, ABD’deki işletmelerin % 90’nının aile işletmesi olduğu, ülkemizdeki özel mülkiyet işletmelerin ise hemen hemen tamamının aile işletmesi veya aile etkisindeki işletme olduğu belirtilmektedir. Aile işletmelerinin çeşitleri şu şekilde sıralanabilir;

- 1) Aile büyüğünün (bu genelde babadır), çoğunluk hisseyi kendisinde tutarak, yasaların emrettiği sayıyı bulana kadar eş, çocuk ve kardeşlere hisse vermesi,
- 2) İki kardeşin bir araya gelerek çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve yasa gereği sayıyı tutturmak için eş ve çocuklarına hisse vermeleri,
- 3) Aile bireylerinin çoğunluk hisselerini elinde tutarak, stratejik ortak (iş bilen) almaları ve yine yasal ortak sayısını aile bireylerinden tamamlamaları,

Farklı türlerdeki aile işletmelerinin mevcudiyeti dolayısıyla aile işletmesini tanımlamak oldukça zordur. Aile işletmeleri, ailenin içinde yer alış derecesine bağlı olarak geniş bir yelpazede yer alır. Bir yanda ailenin oldukça fazla bir biçimde işletmenin içinde olduğu ve sahiplik ile yöneticiliği birlikte yürüttüğü aile işletmeleri; diğer yanda doğrudan işin içinde çok az yer alarak sadece işletmenin stratejik yönünü kontrol ettiği aile işletmeleri yönetimi bir kişi veya aileye ait olduğu görülmektedir. Aile işletmesi sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olduğu işletmelerdir. Bir başka tanıma göre sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmeler aile işletmeleridir.

Diğer işletmeler ile karşılaştırıldığı zaman, aile işletmelerinin aşağıdaki dört şarttan en az üçünü karşılaması gerekmektedir:

- 1- Kuşaklar arası geçişin gerçekleşmesi
- 2- Hisse sahipliğinin % 50’den fazlasının ailenin elinde olması

- 3- Aile üyelerinin % 50'sinden fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması
- 4- İşletmenin kendisini aile işletmesi olarak ifade etmesi⁹

Sonuç olarak aile şirketi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir.¹⁰

1.1.4.2. Aile Şirketinin Özellikleri

Aile şirketleri gerek sayısal çoğunluk, gerek istihdam yaratma ve gerekse yerel kalkınma açısından büyük önem arz etmektedirler.

Şirket üzerinde bir ailenin etkili olması dolayısıyla aile şirketlerinde aile ve iş sistemleri iç içe geçmiştir. Bu özelliği ile aile şirketleri diğer şirket türlerinden ayrılarak farklı bir şirket türü olarak ele alınmakta ve incelenmektedir.

Aile şirketlerini daha iyi anlayabilmek için temel karakteristik özelliklerini belirlemek önemlidir. Çünkü aile şirketleri belirli bir standarda ya da kurallara sığdırılmayacak kadar değişken bir yapıdadır. Dolayısıyla aslında ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı ve çeşitli modelden söz etmekte mümkündür. Ancak genel çizgileri açısından benzerlikleri, temel karakteristiklerinin belirlemek yararlı olacaktır.

- Aile şirketi, girişimciliğini aile üyelerinden bir ya da birden çok kişinin yaptığı ve daha sonra aileden diğer insanlarında katılabildiği, çoğu zaman kar amaçlı bir kurumdur.
- Aile şirketi, bir tarafında ailenin kurucusu olarak yer aldığı, diğer tarafında işletmenin iş yaptığı ve zamanla ailenin istek ve ihtiyaçları ile işletmenin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşabildiği bir yapıdır.

⁹ Nihat Erdoğan, Aile İşletmeleri, İgiad Yay. İstanbul, 2007. s. 67-68

¹⁰ Ebru Karpuzcuoğlu, Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yay. İstanbul, 2001, s. 19

- Aile şirketinde genellikle aile ilişkilerinin yoğun olarak kaynaklık ettiği, kararlarda ailenin etkin olduğu, aile içinde genellikle büyüklere saygının esas alındığı pederşahi yapının hâkim olduğu görülmektedir.
- İlk girişimi yapan, gözü kara hareket eden girişimcide, gerek aileden olan kişileri gerekse dışarıdan gelen profesyonel çalışanları genellikle tek tek kendisine bağlı olarak yönetmeye çalışma ve otorite kökenli bir davranış modelini sergileme eğilimi görülmektedir.
- Aile şirketinde genel olarak girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve tüccarlıkta başarılıdırlar. Ancak genellikle yeterli eğitim olanakları bulunmamakta ve modern yönetim yaklaşımlarına sahip olamamaktadırlar.
- Aile şirketinde, belirli bir büyüklüğe gelindiğinde bile genellikle amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarının arzu edilen biçimde işe yansıtılmadığı görülmektedir.
- Aile şirketleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılardır.
- En önemli kuruluş amaçları arasında, aile için bir geçinme aracının elde edilmesi, aile birliğinin korunması, mirasın bölünmemesi ve belirli bir güç odağının oluşturulması öncelikle sayılabilir.
- İş ortamındaki hâkim yürütme stratejileri, kurum politikaları ve yürütme yapısının oluşturulmasında aile çıkarlarının göz önünde bulundurulması söz konusudur.
- Aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve işbirliğinin hâkim olduğu bir organizasyon sergilenir.
- Aile şirketinde kâğıt üzerindeki resmi durumlardan çok aile değerlerinin hâkim ve belirleyici olması, aile geleneğinin iş ortamındaki temel belirleyici kararlarda etkin olması söz konusudur.

- Aile şirketleri, aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetsel kararlarda yer alma gibi farklı rollerin bulunduğu, bazen aile üyelerinin bu rollerden birini, ikisini, üçünü veya dördünü de oynaya bildiği yapılardır.
- Aile şirketinde kurumun sahibi ile tepe yönetimi genellikle aynı kişidir ve yönetimde yetki ve sorumluluğun aile üyelerine bile olsa devri kolay olmamaktadır.
- Aile şirketlerinde çoğu zaman baba, anne, çocuklar ya da kardeşlerin birlikteliği yahut kuzenlerin işbirliği söz konusu olabilmektedir.
- Aile şirketlerinde, işin başında yoğun bir etkileşim ve iletişim ile aile üyeleri arasında bir güç birliği yaşanırken zamanla işler büyüyüp kişilerin, sosyo-ekonomik refahları, yaşam biçimleri geliştikçe söz konusu yakın işbirliğinin zayıfladığı, iç çatışmaların çoğaldığı, rol çatışmalarının olabildiği görülmektedir.
- Aile şirketinde girişimci statüsündeki grubu takip eden kuşak daha çok varis statüsündedir. Varis statüsündeki yeni kuşağın yetişmesi, gelişmesi, sahip olduğu olanaklar, bir önceki kuşağa göre daha da gelişmiş olduğundan, işin başındaki zorlukları genelde görüp yaşamadıklarından daha rahat olabilmekte ve zamanla girişimci kuşağın yükünü almakta zorlanabilmekte ya da işe uyum sağlamada sıkıntı çekebilmektedirler.
- Aile şirketlerinde genellikle otorite kökenli merkeziyetçi yönetim modelinin benimsenmesi, planlama zayıflığı, anlık hareket edebilme, kurumsallaşmama gibi dezavantajları getirir. Diğer yandan aile şirketi, hızlı karar verebilme, güç birliği yapabilme, yoğun çalışma ve çabalamanın gösterilmesi, kısa zamanda büyüyüp gelişebilme gibi avantajlara sahiptir.¹¹

1.1.4.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

Yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler gösteren aile şirketleri;

1- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği 1. nesil aile şirketleri,

¹¹ Fındıkçı; a.g.e. s. 30-32

- 2- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
- 3- Kompleks aile şirketleri ve
- 4- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri şeklinde dört ana başlık altında incelenebilir.¹²

1.1.4.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Birinci nesil aile işletmelerinde girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin stratejik kararlar girişimci tarafından alınır.

Birinci nesil aile şirketi evresinde girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapar. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlendiğini ortaya koymaktadır. Girişimcinin işletmede başarılı olması, girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinin işe ve işletmeye karşı olan ilgilerini artırır.¹³

Kurucu kontrolündeki birinci nesil aile şirketlerinin en önemli özelliği merkeziyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu yapı müşteri ihtiyaçlarına ve pazarın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu firma büyümesinin ilk evreleri sırasında iyi işler. Fakat firma boyut ve karmaşıklık olarak büyürse bu yapıya aşırı yük binmiş olur.¹⁴

İşletme büyüyüp tek kişi tarafından yönetilemeyecek duruma geldiğinde işletme sahibi yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devreder. Girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmesi müşterilerin ve müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlar. Ancak bu durum kurumsallaşmaya çalışan işletmeler için uzun vadede doğru bir strateji değildir. Birinci nesil aile şirketleri üç esas üzerine kurulur: Şirket kültürü, strateji ve yönetim. Bir şirketin kültürü çeşitli alanlarda karşılaştığı tutumlardan etkilenir. Bu alanlar doğru karar alma becerisi (hiyerarşik, aile içi ve şahsi), ideal liderlik biçimi (otokritik, danışmacı, katılımcı) , açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve işletmeye bağlılık, ailenin işletme içerisindeki fonksiyonu, şirketin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir.¹⁵

¹² Atılgan, T. "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç" (2003)

¹³ Atılgan, T. "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç" (2003)

¹⁴ Lansberg, I. (1999), "Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business" Boston: Harvard Business School Press, s.83-84

¹⁵ E. Karpuzcuoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yay. İstanbul, 2002, s. 97-98

Girişimci ayrıca işletmenin stratejisini ve sosyal yapısını da etkiler. Strateji belirleme ve faaliyetleri sürdürme sırasında ayrıca büyüme, değişim, borçlanma, mülkiyet, rekabet, kalite, fiyat, hizmet ile ilgili kararlar girişimciden etkilenir. Şirket stratejisine yönelik vurgulanması gereken son nokta işletme ve aile arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir ailenin işletme sermayesini ve aile servetini tüketmek yerine korumaya yönelmesi, genellikle girişimcinin isteğidir. Aynı şekilde hissedarların kurulan işletmeye olan bağlılıkları, girişimcilik merakı ve yeni girişimler, mülkiyetin aile ya da aile dışı yönetime teslimi, hissedar ve yönetici görevlerinin ayrılması, işletmenin hissedar taleplerine olan sorumluluğu ve hissedarlara bilgi aktarılması da girişimcinin tutumu tarafından belirlenir.

1.1.4.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci nesil aile şirketlerinden daha kompleks bir yapı olan büyüyen ve gelişen aile şirketine geçiş, beraberinde yetki ve sorumlulukların belirlendiği, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulduğu, formal bir yapıyı getirmektedir.

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresindeki bir diğer özellik, kardeşlerin, çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra yetenek, bilgi ve isteklerine bakmaksızın işletmede çalışmalarını arzu ettiklerini belirtmeleridir. Bu durum bazen direkt olarak ifade edilmese de aile değerleri, dinamikleri ve geçmişi, çocuğun tutum ve değerleri üzerinde etkili olur ve onu işletmenin bir parçası haline getirmeye zorlar.

Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Yine bu evrede hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir.

Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiği bu evrede görülür.¹⁶

16 Karpuzoğlu, a.g.e. s. 99-103

1.1.4.3.3. Kompleks Aile Şirketleri

İşletmede birden fazla nesil şirkette istihdam edilmektedir. Bu durum kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi ile, işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yöneticinin varlığına yol açmaktadır.¹⁷

Kompleks aile şirketlerinde gözlenen ikinci özellik aile üyelerinin kendilerini şirket karından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görmeleridir. Kompleks aile şirketleri bu evrede olgunluk aşamalarındadır. Bu aşamada şirket büyümektedir ancak büyümenin hızı, gelişen ve büyüyen aile şirketi evresindeki kadar hızlı değildir. Yani büyüme giderek azalan bir seyir izler. Ancak işletme ürün ve/veya hizmet satışında maksimum seviyeye erişir. Satış hacminin artışı karlılığı ve biriken fonları da beraberinde getirir. İşletmenin borçlanma kapasitesi güçlenirken borçlanma ihtiyacı da aynı dönemde azalır.

Bu evre işletmenin piyasada olumlu firma imajına eriştiği, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazandığı bir evredir. Yoğun rekabet ortamında güçlü firma imajına sahip kompleks aile şirketi piyasaya karşı duyarlı olmakla birlikte aynı zamanda piyasayı da etkiler konumdadır. Ürettiği mal ve/veya hizmetler ve pazarlama taktikleri çoğunlukla diğer firmalar tarafından taklit edilir.

Bu evrede işletmede formalizasyona duyulan ihtiyaç had safhaya ulaşmıştır. İş için gerekli yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işbirliği yapacak departmanlar gibi konular halledilmeye çalışılır. Bu şekilde iş kişisellikten uzaklaştırılıp, işletme amaçları daha önemli hale getirilir.

1.1.4.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşaması bünyelerinde yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu sürekli olmayı başaran aile işletmeleri aşamasıdır. Bu evrede işler ön planda olduğundan, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-

¹⁷ Atılğan, a.g.e. (2003)

gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir ve bu şekilde iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılması desteklenmiş olur.

1.1.5. Aile Şirketinin Yapısı ve Aile Şirketindeki Roller

Aile; sevgi, dayanışma, özveri ve affetme üzerinde kuruludur. İş hayatı ise performans, verimlilik ve kendini kanıtlamaya dayanır. Bu iki değişik kavramın bir araya gelmesi birbirinden çok farklı şu iki sonucu yaratır.

Aile dayanışmasının sonucu olan takım ruhu, adanmışlık duygusu, sadakat, güvence ve devamlılık, şirketi başarıdan başarıya götürebilir. Yönetim kademelerinin bir veya ikide kalması, aile şirketlerinin kararlarına bir panter benzeri hız kazandırır ve bir fil gibi büyük olan dev şirketlere göre avantaj sağlar. Tüketiciler ile yakın ve sıcak temasın güçlendirdiği pazarı okuma beceresi ise aile şirketlerinin en önemli avantajıdır. Rekabet gücünü kısa sürede artıran “hızlı balık”ların önemli bir bölümü de zaten aile şirkettir.

Aile içinde görüş, zihniyet ve yöntem ayrılıkları ortaya çıktığında ise tüm avantajlar bir ayak bağına dönüşür. Bu ortamda mülkiyet ve güç hırsı nedeniyle kardeş kavgaları, miras çekişmeleri başlar. Tadına yeni varılan lüks tüketim yarışı akrabaları birbirine düşürür. Bu ortamda aile şirketi rekabet gücünü ve hızını kaybeder.

Aile şirketlerinin yapılanmasının özünde, ailenin iş yapması ve bir işletme kurması vardır. Özünde aile birliğinin yer aldığı bu yapı, belirli bir mülkiyet oranı ile bir işletme kurar ve daha sonra bu işletmenin yönetilmesini sağlar. Aile üyelerinin kendi bireysel çıkarlarını barındıran bu yapı, doğal olarak kimi zaman çatışmalara da sahne olabilmektedir. Çünkü bu yapıdaki her rolün farklı bir anlamı ve kıymeti vardır.

Bir aile işletmesindeki temel roller 4 ana grupta toplanabilir. Bunlar; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlık, yani ortaklık yapısından gelen roller, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesindeki yerden gelen rollerdir. Buradaki yönetim daha çok üst yönetimleri (yönetim kurulu, icra kurulu, denetim kurulu gibi) değil idari ve onaylama konumundaki rolleri belirtmektedir.

Aile şirketindeki temel rollere bakıldığında her birinin ayrı bir yeri ve önemi olduğu görülür. İşte bundan dolayıdır ki bunlar arasındaki tanımların ve sınırların net biçimde

belirlenmiş olması gerekir. Çoğu aile şirketi, “biz bir aileyiz, iş hepimizin, herkese yetecek kadar var” gibi düşüncelerle aile üyelerinin iş ortamındaki rollerini netleştirmezler. Ancak günün birinde bu netleştirmeyi yapmak zorunda kaldıklarında gecikilmiş olabilir. Dolayısı ile işler yolundayken, kişiler arasında güç çatışması yokken, rol karmaşası yaşanmıyorken iş bölümlerinin netleşmesi kadar roller arasındaki ince ayrıntıların da netleştirilmesi gereklidir. Yani aile üyesi ile hissedar, yani mülkiyet sahibi arasındaki fark, aile üyesi olup mülkiyet sahibi olmayan ancak yönetimde yer alan kişiler ve benzeri arasındaki farkların netleşmesi, herkese yeni bir ivme kazandıracaktır. İnsanların zamanla birbirlerine düşmelerini önleyecektir.

Aile şirketinin yapısındaki temel roller şu şekilde sıralanabilir:

- Aile üyesi, hissesi yok, yani ortak değil, işletmede yer almıyor, karar mekanizmalarında yer almıyor, yani yönetsel işlevi yok. İşin içinde yer almayan çoğu aile üyesi bu grupta yer alır.
- Kişi işe ortak, hissesi var ancak aile üyesi olmadığı gibi işletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer almıyor. Ailenin dışarıdan aldığı ancak işin içinde yer almayan ortaklar bu grupta yer alırlar.
- Kişi aile üyesi değil, ortak değil, yönetsel yetkisi yok ancak kurumda çalışmaktadır. Dışarıdan alınmış, işin yürütülmesinde çalışan profesyoneller bu grupta yer alır.
- Aile üyesi olmayan, ortak olmayan ve işletmedeki iş akışında yer almayan birey, kurumun temel karar mekanizmalarında, yani yönetim organlarında yer almaktadır. Profesyonel üst düzey yöneticiler bu grupta yer almaktadır.
- Aile üyesi ve ortak olan kişiler burada yer alır. Bu kişilerin üst yönetsel kararlarda veya işletmenin iş akışında yer almaları söz konusu değildir. Girişimci ile yakın kan bağı bulunan ama işin içinde yer almayan kişiler bu rolde bulunmaktadır.
- Bu grup, aile üyesi ve sadece kendisine işletmede bir iş verilmiş kişileri içerir. Mülkiyet hakları yoktur, karar mekanizmalarında yer almazlar. Daha çok ikinci ve üçüncü dereceden akrabaların bulunduğu yerdir.
- Aile üyesi, mülkiyet sahibi gibi rolleri olmayan profesyonel çalışan yada yöneticiler bu grupta yer alır.

- Kişi mülkiyet sahibidir ve üst karar konumunda yer almaktadır. Ancak aile üyesi değil ve aktif iş hayatının içinde değildir. Daha çok dışarıdan ortakların konumudur.

- Aile üyesi, mülkiyet sahibi ve işletmede fonksiyonel görevi olan kişiler bu grupta yer alır. Genellikle yönetim becerisi sınırlı olan aile üyesi ve ortakların şirkette çalışmaları durumunda üstlendikleri roldür.

- Aile üyesi, mülkiyet sahibi, işletmedeki iş akışı içinde yer almayan ancak temel ararlarda işletmede yer alan kişiler. Genellikle aile üyesi olup ortak olan ama eğitimi ve becerileri bakımından başka alanlara yönelen ama temel kararlar bakımından işin içerisinde yer alan kişilerden oluşur.

- Aile üyesi, işletmede aktif rolü var, temel üst düzey mekanizmasında da rolü var ancak mülkiyet sahibi değil. Genellikle ikinci ve üçüncü derece akrabaların bulunduğu yerdir. Kişiyeye kariyeri bakımından ihtiyaç duyulur, aileden olması nedeni ile itibar edilir ancak ortaklık verilmemesi durumunda bulunduğu yer burasıdır.

- Kişi mülkiyet sahibidir, işin yürütülmesinde yer alır ve aktif yönetim mekanizmalarında da vardır ancak aile üyesi değildir. Genellikle dışarıdan alınan teknik tarafı olan, işi bilen aileden olmayan ortak ve aynı zamanda kurumda çalışan kişiler bu grupta yer alır.

- Nihayet bütün rollerin çakıştığı merkezi yerde bulunan bu kişi, hem aile üyesi, em ortak, hem aktif iş yürütümünde hem de temel karar mekanizmalarında yer alır. Genellikle işin birinci dereceden sahipleri, işin girişimini yapan, aynı an bağı olan kişilerin bu merkezde yer almaları söz konusudur.

Aile şirketlerinde yönetim yapısı genelde tepe yöneticisinin öngörüsüyle belirlenir. Genel olarak bu tür işletmelerde üç tür yönetim görülür:

Monarşik nitelikteki merkeziyetçi yönetimde tepe yöneticisi çalışanların istekleriyle ilgilenip, onları korusa da çalışanlara söz hakkı tanımaz. Karar mekanizmasının başındaki aile fertleri nihai karar alma yetkisini elinde bulundurur ve bu durum da çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını engeller. Bu yapıdaki şirketlerde, özellikle tepe yöneticisi değiştiğinde yerine gelen kişiyle diğer çalışanlar arasında sağlıklı karar verilmesini sağlayacak ve kurum kültürü oluşturacak bir ortam sağlanamaz. Sonuçta, şirket içinde karışıklık yaşanması kaçınılmaz hale gelir.

Katılımcı yönetimlerde ise şirket sermayesinin büyük payı aile bireylerine ait olsa bile şirkette alanında uzmanlaşmış uzmanlara da yer verilir. Nispeten profesyonel bir yaklaşımla, ailevi değerlerin yanında iş değerleri de önemsenir. Aile bireyleri ile dışarıdan gelen uzmanlar arasındaki çatışma ise işbölümü yapılarak önlenir.

Profesyonel yönetimde şirket sahipleri ve diğer aile bireyleri şirket faaliyetlerinde bizzat görev almaz. Şirketle ilgili stratejik kararlarda aile bireyleri karar alırken, işletmenin yönetiminden sorumlu olanlar yöneticiliği meslek edinmiş olan uzmanlardır.

Kısa ömürlü aile şirketlerinin büyük bölümü, yönetimdeki kuşak değişimi sırasında zayıflamaya başlıyor. Kurucu kuşak ile işi devralacak ikinci ve üçüncü kuşağın arasındaki görüş ve yöntem farklılıkları çözümsüz kalınca, şirket değişen koşullara uyum sağlayamaz ve yok olur.

Kurucuların, hem aileyi bir arada tutmak hem de işin gereklerini yerine getirmek için yapacağı planlama ve alacağı önlemler şirketi kaçınılmaz gibi görünen bu akıbetten kurtarabilir. Kurucu çekirdekten yetişme ve hayat üniversitesinden mezun olduğu, çocukların ise iyi eğitim gördüğü aile şirketlerinde genç kuşağa yetki ve sorumluluk devri daha sorunsuz olur. İkinci ve üçüncü kuşağın, mevcut şirketi "gençlik aşısı" ile zaman içinde geliştirme stratejisi ise çoğunlukla daha iyi sonuç verir. Genç kuşak, iç ve dış pazarlardaki değişimi daha dikkatli bir şekilde izleyip daha hızlı karar alma avantajını kullandığında aile şirketinin pazar payı istikrarlı bir şekilde artar. Kurucunun ileri görüşlü olması ve aile ile iş sorunlarını birbirinden ayıracak dirayete sahip olması, şirketin en büyük güvencesidir.

1.1.6. Aile Şirketindeki Rol Çatışmaları

Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki ilişki toplumbilim yazınında geleneksel olarak 'rol' kavramı ile kurulmaktadır. Aile, işyeri, okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan bireyden beklenen bütün kalıplaşmış görevler rol olarak tanımlanır. Aile içinde anne olma, baba olma, evlat olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde anlamlandırılabilir.

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, eşler,

çocuklar, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar.

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Akraba, işin sahibi ve yönetici vb. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin karlılığından, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır.¹⁸

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler. Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir.

Aile üyeleri, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçasıdır. Bu durum çatışma potansiyeli barındırmaktadır. Çünkü her sistemin kendi kural, rol ve gereklilikleri vardır. Aile sisteminde duygusallık ve yakın ilişkiler önemli faktörler iken; işletme sistemi rasyonelliğin ve biçimsel ilişkilerin daha baskın olduğu bir sistemdir.¹⁹

Aile işletmelerinde karşılaşılan ve çatışmaya neden olan başlıca faktörler şunlardır:

- Rol çatışması (baba- patron): Evde baba rolü, işte patron rolü oynanmaktadır. Davranış düzleminin değişmesine rağmen rol değişmesi gerçekleşemezse çatışma çıkmaktadır.
- Çocuğun ailedeki algılanmasının işte de devam etmesi: İş ortamında çocuğun işle ilgili değerlendirilmesi yerine ailedeki durumunun fazlaca dikkate alınması. Çocuk büyüse de babanın gözünde hala çocuk olarak kalmasıdır.
- Aile ile işletmede sınırların karışması
- Ailenin isteklerinin işletme gerekleriyle uyuşmaması: İşletme kuralları liyakate göre işe eleman alımını öne çıkarırken, aile kuralları tanıdıkların işe alınmasında kolaylık gösterilmesini ve öncelik tanınmasını vurgular.

18 Bahar Akıngüç Günver: Aile İşletmelerinde Süreklilik, 2002, s. 23

19 Nihat Erdoğan, Aile İşletmeleri, İgiad Yay. İstanbul, 2007. s. 101

- Çocukların ücretinin eşit mi yoksa performansa göre mi olacağı: Ailenin bir üyesi olarak çocuk işletmede çalışmasa bile ücret alacak mı? Bu ücret neye göre olacak? Sadece hissedar olarak mı kalacak?

Aile şirketlerinde yaşanan rol çatışmalarını özetlemek gerekirse şu tablo karşımıza çıkar:

- Aile üyesinin kendisiyle yaşadığı rol çatışmaları
 - a) Kişinin hem aile içinde hem işletmede çeşitli roller üstlenmesi.
 - b) Kan bağı rolü, mülkiyet rolü, yöneticilik rolü gibi rollerin karışması.
 - c) Kişinin zamanını hangi rollere ne kadar ayıracağını bilememesi.
- Aile üyesinin diğer aile üyesi ile yaşadığı rol çatışmaları
 - a) İş tanımının ve görev bölümünün aile üyeleri arasında yapılmaması.
 - b) İş geleceğinde etkin olacak varislerin belirlenmesi süreci
 - c) Bireyler arasında yetki ve güç mücadelesinin hâkim olması
- Aile üyesinin, profesyoneller ile yaşadığı rol çatışmaları
 - a) İşlerin tamamlanmaması
 - b) Yetkilerin devredilmemesi
 - c) Sorumluluğun paylaşılmaması
 - d) Yetersiz profesyonel kişiler ile çalışılması

1.1.7. Aile Şirketi Olmanın Avantajları

Aile şirketi, hem kuruluşunda hem gelişiminde hem de mülkiyet ediniminde ama özellikle rekabet ortamında çok güçlü avantajlara sahiptir. Hızlı karar verebilmesi, gözü kara hareket edebilmesi, “olmazsa olmaz” çok zorlaması, aile birliğinden gelen gücün kullanılması, amatör ruhun kaybedilmemesi, karşılıklı saygı ve itaatin daha rahat geliştirilmesi gibi açılardan çok önemli avantajlar aile şirketi için öncelikle sayılabilir.

Kurumun gelişmesi ve büyümesi bakımından “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesi ve yerleşmesi gerekir. Çünkü işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi gözeten çalışanlar çoğaldıkça kurumun başarısı da artacaktır.

Aile şirketinde söz konusu olan avantajlar arasında çok çalışma alışkanlığı önemli yer tutar. Şu halde sürdürülebilir bir çalışma potansiyeli çok çalışmaya tercih edilmelidir. Dolayısıyla amaç, çalışma temposunun sürdürülebilir bir yükseklikte tutulmasıdır.

Aile şirketlerinde aile üyelerinin işin başında olmaları gerekli ve önemlidir. Ancak, yeri, zamanı, zemini geldiğinde iş sahibinin görev ve yetkilerini aile üyesi kişiler veya profesyonellerle paylaşabilmesi gereklidir.

Aile şirketi yöneticisinin; etrafındakileri rakip gibi görmemesi, fikir yarışına girmemesi, ister akraba ister profesyonel olsun kişileri potansiyel tehlike gibi görmemesi, onlardan yararlanma yollarını kapatacak bir benlik sıkıntısına girmeyecek bir olgunluğa erişmek için yoğun çaba göstermesi çok önemli ve gereklidir.

İkinci kuşak aile şirketleri için önemli bir avantaj sayılabilir. Onları ne sadece iş için ne de sadece kendileri için değil öncelikle bilgi, beceri ve kişilik özelliklerine uygun olarak yetiştirilmeleri esas alınır.

Çocukların mümkünse kurum dışında başka bir işyerinde, değilse kurumun uygun alt bölümlerinde çıraklık yapmaları sağlanmalıdır. Böylece gelecekte işletmenin tepesine gelebilecek çok iyi bir insan, çok iyi bir vatandaş, çok sadık bir kurum çalışanı yetiştirilmiş olur. Bu şekilde yetişen yeni kuşak, aile şirketi için ciddi bir avantajdır. Yeni kuşak en önemli yatırımdır.

Sonuç olarak aile şirketi olmanın avantajlarını finansal, yönetsel ve kurum kültürü açısından olmak üzere üç grupta toplayabiliriz:

Finansal açıdan; Sermaye piyasalarının az gelişmiş olduğu ülkelerde aile şirketleri sermaye sorunlarını genellikle kendileri çözümlerler. Sermaye piyasalarında fon temini ve kullanımına yönelik aracı kurumların yaygın olmadığı ülkelerde aile şirketleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul, nakdi kaynaklarından, mevcut fonların kullanımında ise aile büyüklerinin düşüncelerinden yararlanırlar. İşletme, finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini aile şirketlerinde daha

kolay feda ederler. Bunun nedeni, şirketin aile ile bütünleşmiş olmasıdır ve şirketin iflasını önlemek için aile bireyleri ellerinden geleni yapmaktan kaçınmazlar.

Yönetim açısından; Sermayenin büyük bölümüne sahip olmanın getirdiği rahatlıkla aile şirketlerinde alınan teknik ve idari konularında yeni yöntemler uygulama ve yeni yatırımlara yönelme kararları kısa zamanda alınır. Yöneticilerin aldığı kararların uygulamaya geçmesi için de uzun bir imza prosedürünün aşılmasına gerek yoktur. Ayrıca, aile olmanın getirdiği rahatlıkla, şirket bireyleri düşüncelerini özgürce paylaşabilirler, hatta bu durum çalışanlar arasında bir sinerji oluşmasını sağlar. Yine, şirket çalışanları için düzenlenen eğitim programları aynı zamanda şirket bünyesindeki aile bireyelerine yapılan yatırım sayılacağından eğitime ve gelişime önem verilir.

Kurum kültürü açısından; şirket çalışanlarının büyük bölümü aile bireyleri olduğu için şirket kolayca benimsenir ve şirket üyeleri kurumlarına kolayca sahiplenirler. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet eder. Güçlü kurum kültürünün kolayca benimsenmesi için iletişim, geçmişten gelen birliktelik, tutum, değer ve inançlar arasındaki benzerlik son derece önemlidir. Aile değerleri ve inançları etkisiyle oluşan kurum kültürü, çalışanlar tarafından kabul düzeyini artırır.²⁰

1.1.8. Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları

Aile şirketi olmanın avantajlarının yanında bazı dezavantajları vardır ve bunlar aynı başlıklar altında toplanabilir. Bernard Barry'ye göre aile şirketi olmanın getirdiği dezavantajlar, “şirket sahipliği ve rol belirsizliği” ile “geleneksel değerlere bağlılıktan kaynaklanır.

Finansal açıdan; Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmasına sıcak bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızı büyük olasılıkla yavaşlar. Bunun yanında şirket karının paylaşılması konusunda aile bireyleri arasında anlaşmazlık çıkabilir. Kar paylaşımı konusunda istikrarlı bir politikasının belirlenmesi de aile bireyelerince tartışma konusu olabilir. Aile şirketinde çalışan iki nesil arasında da kar paylaşımı tartışması yaşanabilir.

²⁰ Fındıkçı; a.g.e. s. 75-79

Yönetim açısından; Aileden olmayan yüksek kapasiteli ve yetenekli profesyonellerin, aile şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünüp sorumluluk almak istememeleri ve başka şirketlere geçmek için fırsat kollamaları aile şirketleri olmanın yönetsel dezavantajlarının başında gelir. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden çok, ilişki düzeyi ya da tepe yöneticisine yakınlığa göre yerleştirilebilir. Bu yolla aile şirketi hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalır, hem de aileden olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklülüğü yaşarlar. Bu nedenle yönetim sisteminde objektif kriterlere dayanılarak hareket edilmelidir.

Ayrıca işletmede bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki ilişkiler ve varis seçme konularında yoğun olarak çıkar çatışması yaşanabilir. Bunun sonucunda maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesiyle karşılaşılabılır.

Aile çıkarları ile şirket çıkarları uyuşmadığı zaman da şirket verimliliği azalır. Çatışmalar çoğalır, iş tatmini azalır ve motivasyonsuzluk artar.

Aile şirketi olmanın dezavantajlarından biri de kurumsal düzenlemeler yapılmadığında yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü ya da çalışamayacak durumda olması halinde diğer aile üyeleri arasında rekabet oluşur. Bu da oluşan belirsiz nedeniyle işletmenin başarısını ve geleceğini tehlikeye sokar.

Yeterince kurumsallaşmamış ve profesyonel çalışanların çok az olmadığı aile şirketlerinde yenilikleri benimsemek oldukça güçtür. Çalışanlar yeni yatırımlara ya da herhangi bir değişikliğe direnç gösterirler. Bu tip tutucu davranışlara, profesyonellerin bulunduğu, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için bilimsel araştırmaların takip edildiği ve değişikliklere kolayca uyum sağlandığı kurum yapılarında pek fazla rastlanmaz.

Bir diğer yönetsel dezavantaj ise aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmiş durumda olmasıdır. Aralarında denge kurulmadığı sürece bu iki alana ait kararlar aile ve iş için tatmin edici bir verimliliğe ulaşılmasını engeller.

Kurum kültürü açısından; Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçtiği işletmelerde istatistikler ve raporlamalar yerine daha çok deneme-yanılma yöntemi kullanılır. Böylece objektif veri toplama ve değerlendirme sisteminin yokluğu, güvenilir kişilerin fikirleri tarafından doldurulmaya çalışılır ki, bu da profesyonel bir davranış sayılmaz. Diğer yandan, iş yaşamına ait değerlerin aile değerlerinden üstün tutulduğu aile şirketlerinde ise işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Böylece yeterli vasıflara sahip olmayan

aile bireyleri şirket bünyesinde yer alır ve bu da çoğu kez günü kurtarsa bile uzun dönemde şirket hedeflerinden uzaklaşılmasına neden olur.

İşte aile şirketleri çok yönlü incelendiğinde, avantaj ve dezavantajları fark edilebilmektedir. Bu noktalardan yola çıkılarak şirket hakkında bilgi sahibi olunabilir ve verimlilik arttırılabilir. Çünkü önemli olan şirketin aile olma vasfını koruyarak, yani amatör ruhunu kaybetmeden kurumsallaşabilmesi ve dezavantajlarını minimuma indirmeye çalışmasıdır.

Sonuç olarak aile şirketi olmanın dezavantajlarını kısa maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, değişime direncinin yüksek olması,
- İş sahiplerinin işin içinde olmasından kaynaklanan kurumsal sorunlar,
- Patron güdümünün, yeni yönelimleri engelleyebilmesi,
- Öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmesinde zorluk çekilmesi ve günlük karar ve çözümlerin tercih edilebilmesi,
- Patronların zaman zaman profesyonellerle yarışabilmeleri ve onları küçük görme eğilimleri,
- Aile içi sorunların işe yansıtılması,
- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması,
- Takipçi tepe yönetim adaylarının (yeni kuşak) belli olması ve sistemin önünü tıkayabilmesi.²¹

1.1.9. Türkiye’de Aile Şirketleri

Aile işletmeleri, bugün ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Ülkemiz ekonomisini oluşturan özel sektör işletmelerinin hemen hepsi “aile işletmesi”

²¹ Fındıkçı; a.g.e. s. 80

niteliğindedir. Dolayısıyla hem bu işletmeler ülke ekonomisini etkilemekte; hem de ülke ekonomisindeki gelişmeler bu işletmeleri etkilemektedir.

Türkiye'de aile şirketlerindeki sorunlar; yeni girişimler, yeni yatırımlar, gelişen stratejiler ve büyüyen işler sonucunda karşılaşılan en önemli gereksinimler; kurumsallaşma, profesyonelleşme, sistem alt yapısı ve insan kaynaklarına olan bakışın iyileştirilmesidir.²²

A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketi sayısı oranı % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı % 16, üçüncü kuşak ve sonrasına devam edenlerin sayısı ise ancak % 4 olmaktadır. Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma bulunmamakta. Ancak Türk toplumunun kültür yapısının, kendi kurduğu bir işi başkasına emanet etmeye yatkın olmadığı gerçeği altında yukarıdaki oranların üzerinde bir sonuç bulunacağı rahatlıkla söylenebilir. Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de ise bu durum Dünya ortalamasının çok altındadır.

Türkiye'deki firmaların gerek şahıs, gerekse şirketlerin kurumsallaşmamalarındaki etkenlerin incelenmesi ve sonuçlarının gelecek için örnek olması açısından bilinmesi gerekmektedir.

Gerek Ülkemizde, gerekse bütün Dünya'da en yaygın şirket tipi olarak görünen Aile Şirketleri bu kadar çok olmalarına karşın ömürlerinin çok kısa olması ile dikkat çekiyorlar.

Yurdumuzda şirketleşmenin Cumhuriyetin kuruluşundan ancak 30 yıl sonra ve 1950'li yıllardan sonra başladığı görünmektedir. Sermaye birikiminin ve örgütlenme olgusunun ancak çok partili hayata ulaşmamızdan sonra başlamış olmasından dolayı şirketleşmede bu yıllardan sonra hız kazandı.

Türk Ticaret Yasası'nda Anonim ve Limitet Şirketler Sermaye Şirketi olarak tanımlanmasına karşın yurdumuzdaki geniş uygulaması ile bu şirketlerin çok büyük bir çoğunluğu, aile şirketi konumundadır.

Türk Ticaret Yasası'nda öngörülen şirket ortakları sayısını tamamlamak gayesi ile sermaye gücünü elinde bulunduran aile büyüğü tarafından görünümde bir sermaye şirketi oluşturulmaktadır. Ailenin diğer üyelerine verilen ortaklık payları genellikle sembolik niteliktedir. Oluşan yönetim kurulu'nun ise fiilen görev yapmasına olanak yoktur. Diğer bir şekil, bir iki ailenin veya kardeşlerin bir araya gelerek kurdukları şirket çeşidi'dir. Aslında en

²² Ayşenur Arıdu; Fortune Danışmanlık A.Ş. www.fortune.com.tr/aile_sirketleri.asp (Erişim Tarihi: 18.05.2010)

abuk dağılan aile Şirket modeli bu Şirkettir. Aile’ler ya da kardeşler zaman içinde gelir paylaŐımındaki eŐitsizliđi ne sürerek Şirketin devamına olanak tanımamaktadır.²³

Türk insanındaki ‘‘BEN’’ olgusunun en çok belirgin olduğu Şirket modeli bu çeŐit Şirketlerdir. Taraflar Şirketin kuruluşundan önce, Şirketin alıŐması, ortakların yapacakları işler konularında bırakın aralarında bir sözleşme imzalamayı, bu konuları hiç konuŐmadan ortaklık yapmakta, sonucunda Şirketin kurulup faaliyete geçmesi safhasında aralarında anlaşmazlık çıkmaktadır.

Diğer bir Şekil olarak, birden çok ortağın profesyonel faaliyetlerini bir araya getirerek güç birliği yapmaları amacıyla yola çıktıkları Şirket çeŐidini de aile Şirketi olarak kabul edebiliriz. Çünkü özellikle bu Şirketler, kurucularının profesyonel kişilerden oluŐmasından dolayı kurumsallaŐmadan uzak Şirketlerdir. Her ortak kendi alanında çalışmaların sürdürür ve aralarına ücretle çalıŐacak profesyonel kişileri almayı istemezler. Zaman içinde yukarıdaki Şirket tipinde olduğu gibi Şirketin kuruluşundan önce tam anlamı ile bir görev bölümü yapmamalarından kaynaklanan aksamalar baş gösterir. Her ortak tek başına hareket etme çabasındadır. Bu da fikir ayrılığını getirir ve Şirket çalıŐamaz hale gelir. Ortaklıktan kopmalar başlar. Ortaklar kendi baŐlarına ve kendileri için iş alma yoluna gitmeye baŐlarlar.

Halka açık Şirketlerin çoğunluğu da, ne kadar büyük olurlarsa olsunlar hep bir kişi veya aile ile anılan Şirketlerdir. Bütün bunların dışında her ne kadar aile Şirket uygulaması olmamasına karşın, Türkiye yurt dışında çalışan vatandaŐlarımızın tasarrufları ile kurulan işçi Şirketleri deneyimini yaŐamıŐtır. İŞçilerin yurda gönderdikleri tasarrufları ile yörelerin ileri gelen kişi veya ailelerinin önderliğinde yüzlerce Şirketin kuruluşu gerçekleŐtirilmiŐ, fabrikalar kurulmuş, hatta Devlet bu konuya yardımcı olmak açısından 1975 yılında Devlet Sanayi ve İŞçi Yatırım Bankasını (DEŐİYAB) kurmuŐ, bu banka 1988 yılında Kalkınma Bankası adını almıştır. 1980’den sonra bu Şekilde işçi Şirketlerinin oluŐumu pay sahipliği yolu ile gerçekleŐtirilmeye çalıŐılmıŐ ancak baŐarısızlıkla sonuçlanmıŐtır.

Bütün bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere aile Şirketleri ile kurumsallaşma olgusu i ie girmiŐ bir durumdur. Daha doğrusu aile Şirketlerinin mrlerinin uzun olmaması kurumsallaŐmamalarından kaynaklanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken unsur kurumsallaşma olmaktadır. Çünkü Türkiye’de kurulan gerek az ortaklı, gerekse çok ortaklı

23 Ruknettin Kumkale; www.alomaliye.com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_Şirketleri_ve_muesse.htm;(Erişim Tarihi:(19.05.2010)

şirketlerin ve halka açık yüzlerce ortağı olan şirketlerin uzun ömürlü olmamasındaki en başta gelen unsur kurumsallaşmanın oluşturulmamasından kaynaklanmaktadır.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Sayın Zafer Çağlayan 29.06.2005 tarihli Olağan Kanuni Meclis Toplantısındaki konuşmasında yaptıkları çalışma sonucunda ülkemizdeki aile şirketlerinin yapısını şu şekilde açıklamaktadır:

“Türk aile şirketinde çalışan aile üyelerinin % 90’ı ailenin erkek üyesidir, şirketlerde çalışan aile üyelerinin % 68’i üniversite mezunudur. Yine, Türk aile şirketlerinin % 70’i tamamen aile üyeleri arasında ortaklık biçiminde, % 13’ü, ailenin tek bir üyesi tarafından, % 15’i birden fazla aile tarafından kurulmuş şirketlerdir. Aile şirketi sahipleri ve yöneticilerinin % 35’i çocuğuna yurt dışında eğitim aldirmiş, % 60’ı ise yurt dışına eğitime yollamayı planlamaktadır. Aile şirketi yöneticilerinin % 50’si yetenekli çocuğuna işi devretmeyi planlarken, % 20’si erkek çocuğuna, % 2’si ise kız, % 2’si ise ilk çocuğuna işi devretmek istemektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinin sadece % 4’ünde ikinci veya üçüncü nesil tek başına yönetimde, yaklaşık % 50’sinde birinci nesil tek başına yönetimdeyken, kalanların hemen hepsinde birinci ve ikinci nesiller beraber aile şirketi yönetimindedir. Yine, aile şirketlerimizin yöneticilerinin % 68’i henüz –önemlidir burası- kendinden sonra yönetimi kime devredeceğini düşünmemiştir. Aile şirketi yöneticilerinin % 39’u şirketin başarısı için en kritik konunun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma olduğuna inanırken, % 20’si, en önemli faktörün bir sonraki patronun kim olacağı olduğunu belirtmektedir.”²⁴

Türk toplumunun lider bağımlılığı aile şirketlerinde de bir lider ihtiyacını adeta mecbur bırakmaktadır. Aile şirketlerinde yönetim diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdırlar. Aile şirketlerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir.

Aile ve Şirketin iç içe girmesi aile şirketlerinin en büyük engelidir. Türk kültürünün ataerkil yapısının ve planlı programlı yaşamak yerine günübürlük yaşamaya önem vermesinin burada etkisi büyüktür.

24 Ruknetin Kumkale; www.alomaliye.com/ekim_05/ruknetin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm; (Erişim Tarihi:(19.05.2010)

Muhakkak ki başarısız olan aile şirketlerinin yanında Başarılı olan aile şirketleri de bulunmaktadır, yani üçüncü kuşakta da varlığını sürdürebilen güçlü şirketler ayakta kalabilmiş ve gelişmiştir.

1.1.9.1. Türkiye’de Aile Şirketleri Tipleri

Performans Consulting’ in kurucusu Ziya Yılmaz’ ın yapmış olduğu araştırmaya göre Türkiye’ de 4 tip aile şirketi vardır:

1. **Patron şirketi denilen, limitet aile şirketleri;** bu tür şirketlerde bütün kararlar patrondan çıkmaktadır.
2. **Kardeş ortaklığı şeklinde kurulmuş şirketler;** bu tarz aile şirketlerinde yönetim hükmen paylaştırılmıştır.
3. **Kompleks aile şirketleri;** bu şirketlerde, kardeşlerden kuzenlere kadar geniş bir yelpaze yer alır. Dünya Gazetesi, Varlık Dergisi ikinci kuşak tarafından yönetilmektedir. Hacı Bekir Şekerlemeleri üçüncü kuşağın damadı tarafından yönetilmektedir. Koç ve Sabancı Holding gibi kuruluşlar bu tip şirketler içindedir.
4. **Yönetimi tamamen profesyonellere bırakılan “eski” aile şirketleri;** bu tipe örnek olarak Tekfen Holding verilebilir. Yani Feyyaz Berker’ in sadece Yönetim Kurulunda bulunup işleri tamamen profesyonellere bıraktığı bir şirket profili gibi. Kurumsallaşmak isteyen bir şirket içinde en uygun tip budur.

Türkiye’deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığında zaman, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile şirketinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama Dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile şirketi dikkat çekmektedir. Bu şirketlerin adı ve sıralaması şöyledir: Hacı Ömer Sabancı Holding 83, Doğuş grubu 91 ve Koç grubu 94.

Türkiye’de aile işletmelerinin geçmişi incelendiğinde zaman, varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren, 100–200 yıllık sınırı aşmış işletme sayısı oldukça azdır. Türkiye’deki aile şirketlerinin kuruluş yılları konusunda farklı bilgiler mevcuttur. Değişik kaynaklarda bazen şirketlerin isimleri bazen de kuruluş yılları konularında farklı bilgilere ulaşılabilmektedir. Burada iki çalışmada yer alan bilgiler sunulmaktadır.

Tamer Müftüoğlu'nun, 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin “Asırlık Şirketler” ekinden aktardığı bilgilere göre; bugün faaliyetine devam en eski kurulmuş aile şirketleri arasında şunlar yer almaktadır:²⁵

1800'den önce kurulmuş ve 200 yılı aşanlar:

Cağaloğlu Hamamı (1471), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ve Çukurova Gıda Sanayi (1783).

1800 ile 1900 yılları arasında kurulmuş 100. yıldönümünü arkada bırakmış olanlar:

İskender Kebapçısı (1871), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamulleri (1871), Vefa Bozacısı (1876), Komili (1878), Güllüoğlu (1885), Hacı Şakir (1887), Abdullah Efendi Lokantası (1888), Pera Palas (1888), Tuzcuoğlu (1893), Konyalı (1897) v.d.

Capital Dergisi Temmuz 2002 sayısında Fadime Çoban'ın hazırladığı “Tarih Gibi Şirketler” adlı çalışmada ise asırlık Türk aile şirketleri sıralaması şöyledir:²⁶

Hacı Bekir Lokum ve Şekerleme (1777), Hatemoğlu (1826), İskender (1860), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mahdumları (1871), Komili (1878), Çukurova Sanayi (1888), Tuzcuoğlu Nakliyat (1893).

Dünyadaki benzerlerine göre ömürleri daha kısa olan ama ömürleri bir kaç yüzyıl sürmüş aile işletmelerimizin dikkat çeken ortak özellikleri şunlardır:²⁷

- Genellikle yöresel karakterlerinin dışına çıkamamış,
- Faaliyet alanlarını genişletmemiş,
- Dünyadaki değişikliklere ayak uyduramamış, ancak küçük ölçeklerde kalmak suretiyle varlıklarını koruyabilmiş şirketler olmasındır.

Dünyadaki örneklerle karşılaştırıldığında zaman, başka ülkelerdekine aksine, birinci Kuşak Türk girişimcilerin gerçek anlamda bir buluş veya yenilik yapmadığı, kurucunun adı ile özdeşleşen dünya çapında bir ürün ya da hizmet üretmediği görülmektedir. Bir ürün ya da hizmette yoğunlaşmak yerine, genellikle farklı alanlara dağılarak büyüme yolu tercih edilmiştir.

25 Tamer Müftüoğlu, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s. 11-13

26 Fadime Çoban, “Tarih Gibi Şirketler”, Capital, Temmuz 2002, s. 118-121.

27 Tamer Müftüoğlu, Asude Özsoy & Yağmur Akbulut. “Tarihi Gelişim Süreci İçinde Türkiye'de Girişimcilik”, (http://www.aitco.com/İslam/ilimsanat43/trk/t_muftuoglu.htm).

Bu durumu Türkiye'nin politik ve ekonomik koşullarıyla açıklama eğilimi oldukça fazladır. Tüm yumurtaların aynı sepete konulmaması Türk işadamlarının tercih ettiği bir davranış tarzı olmuştur. Vehbi Koç farklı alanlara yayılmanın nedenini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

‘‘Bu kadar geniş alanlara neden yayıldığımızı merak edip soranlar çok oldu. Türkiye, dünyanın gelişmiş memleketlerine kıyasla küçüktür. Biz de büyük ülkelerde olduğu gibi, bir tek alanda iş yaparak büyümek çok güçtü. Ekonomik ve politik durumumuz sürekli olarak iniş çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse bir başka iş kar eder, böylece dengeyi sağlarım düşüncesiyle davrandım.’’²⁸

Türkiye'deki aile işletmesi olarak kurulup belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin kurucularının hayat hikâyeleri incelendiği zaman, dikkat çeken birkaç özellik şunlardır:²⁹ Genel olarak birinci kuşak girişimcilerin iş yaptıkları sektörler ile Türkiye'de o sektörün gelişimi paralellik göstermektedir. İş hayatlarında ticaretle uğraşmayanların genellikle bu işi çok sevmedikleri dikkat çekmektedir (örn: Eczacıbaşı ve Akkaya). Şatafatı sevmeyen ve tasarrufa düşkün bir ailede yetişen ilk girişimcilerin, nispeten iyi sayılabilecek ortamlarda büyüyerek iş hayatına hazırlandıkları görülmektedir.

1.1.9.2. Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, bugün artık iş dünyasının en popüler kavramlarından biridir. Çok değil 1990'lı yılların başına kadar Türkiye'de kurumsallaşma, aile şirketlerinin gündeminde bile yer almazdı. Kurumsallaşma kavramının gündeme girmesi dünyayı sarsan globalleşme fırtınasının etkisiyle, 1990'lı yıllarda gerçekleşti.

Kurumsallaşmamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi dünya'da genelde 4 nesil olarak kabul edilmekte iken ülkemizdeki kuruluşlarda bu süre çoğunlukla ilk nesille kısıtlı kalmaktadır. Bunların yanında gene Türk insanındaki işi paylaşamama duygusu, ben faktörü ve feodal yapının, aile şirketlerinin kurumsallaşmalarının önünde engel olduğunu kabul etsek dahi aile şirketlerinin Dünya'da da uzun ömürlü olmamasının tamamen insan karakterine ve faktörüne bağlı bulunduğunu söyleyebiliriz.³⁰

²⁸ Vehbi Koç, Hayat Hikâyem, İstanbul, 1971, s. 99.

²⁹ Nihat Erdoğan, ‘‘Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma’’, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-27 Mayıs 2000, Nevşehir

³⁰ Ruknettin Kumkale; ruknettin@kumkale.tr.tc Ankara, 2005

Kurumsallaşmada yaşanan en önemli problemlerden birisi “yetki devrinin tamamlanmaması”dır. Bunun da en büyük sebebi profesyonel olan ama aile dışından olan kişilere karşı oluşan güvensizliktir.

Bir başka klasik sorun, “varis” tespitine ilişkindir. Varis, miras planlaması ve emeklilik planları aile şirketlerinde hemen hiç yoktur. Bu durumun nelere yol açabileceği en son Vefa Bozacısı’nda görülmüştür. Anne ile oğul’un birbirlerini öldürmeye azmettirmesine kadar giden bir aile şirketi liderliği çatışması yaşanmıştır.³¹

Profesyonel yöneticiler açısından bakılınca, aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten çok, akrabalık derecesi ve yakınlık temel kriter olarak alınmaktadır. Bu da tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kaliteli yöneticilerin, diğer şirketlere transferine yol açabilir. Akraba kayırmaları nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sisteminin kurulmaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendini hissettirmektedir.

Türkiye’deki firmaların kurumsallaşmamalarındaki genel olarak nedenlerden ilk akla gelebilenler şu şekilde sıralanabilir:

- İnsanlarımızdaki kültür yapısı: İşi paylaşamama duygusu, ben faktörü, Türkiye’deki feodal yapı, Profesyonel kişilere tahakküm etme dürtüsü, vb. gibi insanlarımızın genel yapısından kaynaklanan sebepler,
- Zaten kısıtlı olan işletme sermayesinin paylaşılabilmesi,
- Uzağı, geleceği görmedeki eksikliklerimiz,
- Uzman kişi eksikliklerimiz,
- Küçük sermayeler ile kurulan KOBİ niteliğindeki işletmelerin çoğunlukta bulunması,
- Tarıma dayalı ekonominin ağırlıklı olması,
- Taşrada, büyümenin daha yavaş ve kısıtlı şartlar ile gerçekleşiyor olması,
- Türkiye’de kayıt dışı ekonominin fazla olması dolayısıyla, insanların sırlarını paylaşmayı istememeleri,

31 Power Dergisi; Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar, 4 Şubat 2001

gibi sebeplerden dolayı kurumsallaşma oluşmamaktadır.

Tablo 1.1. Türkiye’deki Ünlü Aile Şirketleri

FİRMA	KURUCU	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs.	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eş.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2

1.1.9.3. Türkiye’nin En Eski 10 Aile Şirketinin Profili

1- HACI BEKİR LOKUM VE ŞEKERLEME

Sektörü: Şekerleme

Kuruluş tarihi:1777

Kuruluş yeri: İstanbul

İş başındaki kuşak: Dördüncü

Şu anda ailenin işi nasıl;

Bahçekapı’da küçük bir dükkânda başlayan işi, uzun süre kurumsal olmayan şekilde sürdürdü. Şirketleşme 1974 yılında gerçekleşti. Şu anda işlerin başında Doğan Şahin var

2- HATEMOĞLU

Sektörü: Hazır Giyim

Kuruluş tarihi: 1826

Kuruluş yeri: Kayseri

İş başındaki kuşak: Üçüncü

Şu anda işleri nasıl;

Hacı Mustafa Sayk1 tarafından kumaş ve konfeksiyon alımı için kuruldu. 1961 yılında manto üretimine başladı. 1962 yılında da ikinci kuşak şirketin merkezini İstanbul'a taşıdı.

3- İSKENDER

Sektörü: Gıda

Kuruluş Tarihi: 1860

Kuruluş Yeri: Bursa

İş başındaki kuşak: Üçüncü

şu anda işleri nasıl;

Dedeleri Mehmetoğlu İskender Efendi'nin mirasını üçüncü kuşaktan Yavuz İskenderoğlu sürdürüyor.

4- KURUKAHVECİ MEHMET EFENDİ VE MAHDUMLARI

Sektörü: Gıda

Kuruluş Tarihi: 1871

Kuruluş Yeri: İstanbul

İş başındaki kuşak: Üçüncü

şu anda işleri nasıl;

1871'de ilk kez toplu kahve üretimi ile yola çıkıldı. Kurukahveci Mehmet Efendinin bugün dünyanın dört bir yanında 20'nin üzerinde distribütörü vardır.

5- KOMİLİ

Sektörü: Temizlik malzemeleri

Kuruluş Tarihi: 1878

Kuruluş Yeri: Balıkesir

İş başındaki kuşak: Üçüncü

şu anda işleri nasıl;

İlk sabun üreticilerinden Komili 1878'de kuruldu. 1990'larda yeni yatırımlarına kaynak yaratmak için yağ tesislerini ve Komili markasını sattı. şu anda sabun işiyle uğraşmaktadır.

6- ÇUKUROVA SANAYİ

Sektörü: Tekstil

Kuruluş Tarihi: 1888

Kuruluş Yeri: Mersin

İş başındaki kuşak: Üçüncü

şu anda işleri nasıl;

Türkiye'nin dev gruplarından Çukurova Holding'in temelini oluşturan şirket, tekstil ile uğraşıyor. Grup bugün 152 şirket ve 36 bin çalışana sahiptir.

7-TUZCUOğLU NAKLİYAT

Sektörü: Nakliye

Kuruluş Tarihi: 1893

Kuruluş Yeri: İzmir

İş başındaki kuşak: Üçüncü

şu anda işleri nasıl;

Fehmi, Mustafa ve Mehmet Ali Tuzcuoğlu tarafından kuruldu. şimdi Soyer Grubu çatısı altında, torun olan Soyer Kardeşler, Soyer Nakliyat ve Ambalaj Sanayi ile ailenin ticari geleneğini sürdürüyor.

8- ARKAS DENİZCİLİK

Sektörü: Denizcilik

Kuruluş Tarihi: 1902

Kuruluş Yeri: İzmir

İş başındaki kuşak: Üçüncü

Şu anda işleri nasıl;

Şirket Gabriel J. B. Arcas tarafından ithalatçı bir firma olarak kuruldu. 1944 yılında uluslar arası taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başladı. Ardından 1964’de vapur acenteliği geldi. Şimdi yönetimde dördüncü kuşak var.

9- BRODERİ NARİN

Sektörü: Tekstil

Kuruluş Tarihi: 1917

Kuruluş Yeri: İstanbul

İş başındaki kuşak: Üçüncü

Şu anda işler nasıl;

Saraybosna’dan göç eden Hamdi Narin’in kurduğu şirket, Sultan hamam da başladığı yolculuğunu üçüncü kuşakla sürdürüyor.

10- E.R. RODİTİ HALEFLERİ

Sektörü: İthalat ve İhracat

Kuruluş Tarihi: 1923

Kuruluş Yeri: İzmir

İş başındaki kuşak: İkinci

Şu anda işler nasıl;

Şirket İtalyan kökenli Roditi Ailesine aittir. Eliyezer Roditi tarafından, manifatura ticareti amacıyla kurulmuştur. İki oğlu İshak ve Rafel ise 1950’lerde şirket bünyesinde çalışmaya başlamıştır. 1961 yılında vefat eden Eliyezer Roditi’nin kurduğu şirketi şimdi iki oğlu yönetmektedir.³²

1.1.10. Dünyada Aile Şirketleri

Tüm dünyada aile şirketleri, sayısal olarak bakıldığında çok büyük önem arz etmektedirler. Uzun ömürlü aile şirketleri hem dünyada hem de ülkemizde vardır. Buna rağmen maalesef ömürleri çok kısa olmaktadır. Aile şirketlerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta, üçüncü kuşak yaşayan aile şirketi sayısı çok az olmaktadır.³³

A.B.D. de yapılan bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketi sayısı oranı % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı % 16 ve üçüncü kuşakta devam eden aile şirketi

³² Capital Dergisi, 2002,Sayı: 7, s. 118–121.

³³ Fındıkçı; a.g.e, s. 63

sayısının oranı ise ancak % 4 kalmaktadır. ABD'de ve diğer batı ülkelerinde aile şirketlerinin yüzde 75'i bir kişinin şirket kontrolünü elinde tuttuğu 'tek patron' özelliğini taşıyor. Ayrıca ABD'de aile şirketlerinin yüzde 20'si kardeş ortaklığı, kuzenler konsorsiyumu aile şirketlerinin oranı ise yalnızca yüzde 5'dir.

İngiltere(UK) istatistikleri de farklı bir durum arz etmiyor. İngiltere'de yeni kurulan her 100 şirketten sadece 24'ü ikinci jenerasyona kadar devam edebiliyor. Bu 24 şirketin ise %14'ü üçüncü kuşağa kadar yaşayabiliyor. Bir başka deyişle, üçüncü kuşağa devam edebilen İngiliz şirketlerinin oranı da % 3,3'tür.³⁴

- Kuzey Amerika'da halka açık şirketlerin yüzde 60'ı, bütün işletmelerin ise yüzde 92'si aile şirkettir. Ayrıca Fortune'un en büyük 500'üne giren şirketlerin yüzde 37'sini aile şirketleri oluşturuyor.
- ABD'de aile şirketleri, toplam işgücünün yüzde 59'unu çalıştırıyorlar. Yine bu ülkede yapılan işlerin yüzde 78'ini bu şirketler gerçekleştiriyor. Şirketlerin yüzde 95'i ailelerin kontrolü altında bulunmaktadır.
- **Şili:** Orta ve büyük ölçekli firmaların yüzde 65'i aile şirkettir. Şirketlerin yüzde 90'ı ailelerin denetiminde bulunmaktadır.
- **Meksika:** Yaklaşık 100 yıldır şirketlerin yüzde 80'i aile şirketi durumundadır.
- **Batı Avrupa:** Gayrisafi Milli Hâsıla'nın yarıdan fazlası aile şirketleri tarafından üretiliyor. Avrupa'da aile şirketlerine en az Portekiz'de rastlanıyor. Buna karşın İtalya'da oran yüzde 99'la tepe noktasına vuruyor.
- **İspanya:** En büyük 1000 firmanın yüzde 17'si aile şirketi, yıllık 2 milyon dolar cironun üzerine çıkan firmalarda bu oran yüzde 71'e yükseliyor.
- **Almanya:** 2 milyon aile şirketi bulunmaktadır. Çoğu orta ölçekli olan bu şirketler, toplam işgücünün üçte ikisini barındırıyorlar ve Gayrisafi Milli Hâsıla'nın yarısını üretiliyorlar.³⁵

Dünyada da bu oran fazla değişiklik göstermiyor. Aile şirketlerinin İtalya'da yüzde 99, İspanya'da yüzde 80, İngiltere'de yüzde 75, Portekiz'de yüzde 70, İsviçre'de ise yüzde 90'a yaklaşıyor.

³⁴ Arman Kırım; Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yay. 3. basım 2005, s. 5

³⁵ Meral Tamer; Makale "Dünya da Aile Şirketleri", Milliyet Gazetesi,6 Haziran 1997

Dünyada ikinci kuşağın yönetiminde yaşamını sürdürebilen aile şirketlerinin ortalaması yüzde 5'i geçmiyor. ABD'de aile şirketlerinin yüzde 40'ı ilk beş yılda yok oluyor. Kalanların yüzde 66'sı ikinci kuşakta batıyor ya da el değiştiriyor. Geriye kalanların ancak yüzde 17'si üçüncü kuşağa devam edebiliyor. İngiltere'de aile şirketlerinin yüzde 24'ü ikinci kuşağa kadar yaşıyor. Üçüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise yüzde 14. Fransa'da 1980–1989 yılları arasında 2 bin 500 aile şirketinin cirosu 20 milyon Fransız Frangı'dır. Bu şirketlerin yüzde 42'sinde aile kontrolü kaybolmuştur. Aile kontrolünün kaybolmasıyla şirketlerin yüzde 60'ı başkalarına satılmış, yüzde 40'ı iflas etmiştir.

Yapılan bir araştırmaya göre yazılı geçiş planı yapan şirketlerin oranları Almanya'da yüzde 15, ABD'de yüzde 25, Avustralya'da yüzde 11'dir. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre ise aile şirketlerinde işin başında 20 yıldan fazla kalanların oranı yüzde 47, diğer şirketlerde bu oran yüzde 21'dir. Ayrıca aile şirketlerinde 65 yaşından sonra işi bırakanların oranı yüzde 32, diğer şirketlerde ise yüzde 17'dir.

Tablo 1.2. Nesiller Boyunca Amerika'da Aile Şirketleri

Eyalet	Şirket	Kuruluş Tarihi	İş alanı	Ailenin Adı	Nesil
New Hampshire	Tuttle Market Gardens	1640	Tarım	Tuttle	12
Massachusetts	Barker Farm	1642	Tarım	Barker	11
Delaware	Miller Farm	1684	Tarım	Miller	9
New Jersey	Laird&Co	1780	Distiller	Laird	9
Iowa	Shaft Family Farm	1741	Tarım	Shaff	8
Connecticut	The Lyman Farm	1741	Tarım	Lyman	8
North Carolina	John Whitley Farm	1742	Tarım	Whitley	8
Tennessee	St. John Milling Co.	1778	Tarım	Dawson	7
Indiana	Gardner&Son Home	1816	Cenaze İş.	Gardner	7
Pennsylvania	Bixler's	1785	Mücevher	Mitman	6
Maryland	Geogle Ruhl&Sons	1789	Baking Sup	Ruhl	6
Kentucky	Rogers Funeral Home	1802	Cenaze İş.	Rogers	6
Idaho	Wilson Farm	1820	Tarım	Patoray	6

1802 yılında kurulan bir aile şirketi olan DuPont şirketi profesyonel yönetim sayesinde günümüze kadar geldi ve dünyanın en büyük kimya şirketlerinden biri oldu. DuPont, bir aile

şirketi olarak bütün bu sorunlara rağmen başarılı oldu. Bütün erkek aile bireyleri DuPont şirketinde 5–6 yıl çalışınca performansları ailenin ileri gelen 4–5 bireyince değerlendirildi ve buna göre başarısız aile üyeleri yönetimden uzaklaştırıldı. Ancak bu kişiler 9–10 yıl sonra tekrar yönetime alınma aşamasına geldiler. Böylece aile içi ilişkilerde bir kurumsallaşma sağlandı.

1920 yılında DuPont şirketinin bulduğu bir çözüm oldukça ilginçtir. Bu yöntemle göre aileden olmayan profesyonel kişiler tepe yönetim dışındaki kritik noktalara atanarak kar veya zarardan pay verilerek bir yapı oluşturuldu. Bu şekilde bir uygulama ile profesyoneller şirkete bağlandı ve kurumsallaşma süreci hızlandırıldı.

150 yıl lık Levi Strauss şirketinin faaliyet müdürü aile dışından bir kişidir. Bu tür kişiler vereceği kararlarda akrabaların tepkisinden pek etkilenmezler ve etki altında kalmadan karar verebilirler. Aile şirketlerinde görev yapan başarılı bir mali işler yöneticisi anılarında, şirket sahiplerinin en yakın dostu olduğunu ancak aile ilişkilerine karışmadığı hatta hiç bir aile davetine katılmadığını, aile üyeleriyle ancak cenaze törenlerinde bir araya geldiğini anlatır. Bu kişi yıllarca bu aile şirketinde toplantılara başkanlık yapmıştır. Gerçek profesyoneller, aile içi ilişkilere karışmadan görevlerini yaparlar.³⁶

“Sahiplik veya yönetimin ya da her ikisinin birlikte belirgin bir ailenin elinde olduğu dünyanın en büyük 200 aile şirketi” adlı çalışmada, dünyadaki aile işletmeleri hakkında önemli bilgiler yer almaktadır.³⁷ Dünyanın en büyük 200 aile şirketinin yer aldığı bu liste incelendiği zaman, 22 ülkede farklı alanlarda faaliyet gösteren ve global ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahip şirketler karşımıza çıkmaktadır. Bu 200 şirketten 99 tanesi Amerikan, 17 tanesi Fransız, 16 tanesi Alman şirkettir.

En büyük ilk 25 aile şirketi açısından bakıldığı zaman, dokuz farklı ülkeden şirketlerin listede yer aldığı görülmektedir. İlk 25 şirket arasında 7 şirket ile Amerika ilk sıradadır. Burada çarpıcı bir bulguyu aktarmakta yarar görülmektedir. Aile şirketlerinin yoğun olduğu Kore’den yalnızca 3 şirket 200 içinde yer alırken; ilginç bir biçimde bu üç şirketin 2 tanesi ilk 10 içinde, üçüncüsü ise ilk 25 içindedir. Dünyadaki en büyük ilk 25 aile şirketi sıralaması:³⁸

36 Necdet Sağlam, Makale; “Aile Şirketleri Neden Kurulaşmaya sıcak Bakmalı”

37 “The World’s Largest Family Businesses”, <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>. 12.08.2003.

38 Erdoğmuş, a.g.e., s. 85

Tablo 1.3. Dünyadaki En Büyük Aile Şirketleri

Şirket İsmi	Aile Adı
WalMart Stores	Walton
Ford Motor Co	Ford
Samsung Group	Lee
LG Group	Koo
Carrefour	Defforey
Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli
Cargill Inc.	Cargill/MacMillan
PSA Peugeot Citroën S.A.	Peugeot
Koch Industries	Koch
BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt
SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Botin
Robert Bosch GmbH	Bosch
Motorola	Galvin
ALDI Group	Albrecht
Pinault- Printemps Redoute	Pinault
J Sainsbury	Sainsbury
Viacom	Redstone
Auchan	Mulliez
Tengelmann Group	Haub
Ito-Yokado	Ito
Loew's	Tisch
Novartis Group	Landolt
Bouygues	Bouygues
Hyundai Motor	Chung

William T. O'Hara ve Peter Mandel ise gerçekleştirdikleri çalışmada dünyanın en eski 100 aile işletmesi listesini hazırlamışlardır. Bu listeyi hazırlarken yazarlar, büyük ölçüde iki kurumun, İngiltere'deki Tercentenarians (300 yıl ve daha yaşlı aile işletmelerini içine alır) ve

Fransa'daki Les Henokiens (200 yıl ve daha yaşlı aile işletmelerini içine alır) ile Family Business dergisinin verilerinden yararlanmıştır.³⁹

En eski 100 aile şirketi sıralaması dikkate alındığı zaman, bu şirketlerin yönetilebilir büyüklükte olduğu görülmektedir. İngiliz işletme tarihçileri Henry G. Button ve Andrew P. Lambert, bu işletmelerin çoğunluğunun görece olarak küçük şirketler olduğunu ifade etmektedirler.

İlk 100'e giren şirketlerin en az iki yüzyıllık olduğu, bir kısmının ise bin yılı geçen tarihleri olduğu görülmektedir. En eski aile şirketi ise MS 578 yılında kurulan tapınak yapımcısı Japon Kongo Gumi şirkettir.

Tablo 1.4. Dünyadaki En Eski Aile Şirketleri

Şirket İsmi	Kuruluş Yılı	Kaçıncı Nesile Ulaştı	Faaliyet Alanı	Ülke
Kongo Gumi	578	40.	İnşaat	Japon
Hoshi	718	46.	Otel (Hancı)	Japon
Château de Goulaine	1000	-	Bağcılık, müze, kelebek koleksiyonu	Fransız
Barone Ricasoli	1141	-	Şarap ve sıvı yağ	İtalyan
Barovier & Toso	1295	20.	Cam ürünleri	İtalyan
Hotel Pilgrim Haus	1304	-	Otelcilik	Alman
Richard de Bas	1326	-	Kâğıt	Fransız
Torrini Firenze	1369	-	Altın işi (Goldsmiths)	İtalyan
Antinori	1385	26.	Şarap	İtalyan
Camuffo	1438	18.	Gemi yapımı	İtalyan

³⁹ William T. O'Hara- Peter Mandel, "The World's Oldest Family Companies"; <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>.

1.1.11. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

1.1.11.1. Kurumsallaşma Nedir?

Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Kısacası aile duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir birlikteliktir. Oysa işletme, mantığını ve bunun uzantısı kuralların hâkim olduğu bir sosyal kurumdur.

İster üretim olsun, ister hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki bütün süreçlerinde belirli kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, işleyişin ömrünü uzatacaktır. Üretimin nasıl gerçekleşeceği, üretim sürecindeki mamullerin hangi aşamalardan geçeceği, nasıl geçeceği, bu üretimin başında bulunacak çalışanların ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiği, bu elemanların nasıl işe alınacakları, iş içindeki yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, pazar şartlarında nasıl varlık gösterileceği gibi bütün işler, ancak belirli kurallar dâhilinde gerçekleştirilebilir. İşte bu kuralların, kurumun kendi şartlarına özel olarak gerçekleştirilmesi ve uygulamaya konulması kurumun kurumsallaşması ile ilgilidir.⁴⁰

Kurumsallaşmanın önemi, kurucu işletmenin başındayken veya işletme küçükken kolayca fark edilememektedir. Ancak işletmenin büyümeye başlaması ile birlikte ortaya çıkan yönetim ve koordinasyon sorunları kurumsallaşma ihtiyacını daha somut olarak göstermektedir.

Yine kurucunun işletmeden ayrılması veya yönetimin el değiştirmesi gereken durumlarda, kurumsallaşmanın gereği daha belirgin hale gelmektedir. Ancak sorunlar ağırlaştıktan sonra yapılacak kurumsallaşma çalışmaları ise çoğu zaman istenilen başarı düzeyini sağlamayı zorlaştırmaktadır.⁴¹

İşletme yönetiminin profesyonelleşmesi, hem dış çevre koşulları, hem de iç çevre koşullarından etkilenmektedir. Profesyonelleşmeyi etkileyen dış ve iç çevre faktörleri arasında, işletmenin hayat aşaması en önemlilerden birisidir. İşletmeler, kurulma ve büyüme aşamasında, getirisinin daha fazla olması nedeniyle, verimliliğin artırılması yerine yeni alanlara girmeyi tercih etmektedir. Ancak işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşması, rekabetin

40 İlhami Fındıkçı; a.g.e., s. 83-84

41 Ayşe Buğra, Devlet ve İşadamları, İstanbul: İletişim Yayınları, 1997, s. 55.

artması veya kanunların zorlaması gibi nedenlerle verimliliğe önem vermek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

1.1.11.2. Ailenin Kurumsallaşması, Aile Şirketinin Kurumsallaşması

Büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır.⁴² İşletmelerde ortaya çıkan profesyonelleşme gereği ve süreci, benzer şekilde aile işletmelerinde de yaşanmaktadır. Bu süreçte aile işletmelerini diğerlerinden ayıran bazı farklar vardır. İşletme sahibinin yönetimi devretmekteki isteksizliği ve yönetim kadrolarına atamalarda aile üyesi olmanın performanstan önce gelmesi, aile işletmelerini diğerlerinden ayırmaktadır.⁴³

Aile, duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir birlikteliktir. Şirket ise mantığını ve bunun uzantısı kuralların hâkim olduğu bir sosyal kurumdur. Bu nedenle duyguların baskın olduğu bir yapı olması nedeniyle aile şirketinin kurumsallaşması çok daha önemlidir, çünkü bu kadar duygu yoğun bir yapının ticari amaçlara yönelmesi, belirli kurallar gerektirir ve sıkıntı tam da bu noktada ortaya çıkar. Kısa sürede karar veren, yoğun etkileşim halinde olan ve işlerini aile bireylerince yürüten aile şirketleri, işlerini büyütme amacıyla bünyelerine başka insanları da aldıklarında bir sistematığe dönüşme ihtiyaçları daha da artar. Ayrıca, değişen dünyada işletmeler geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Oysa değişime direnmeyip ona ayak uyduran şirketler sürekli olabilir, hedeflerini geleceğe taşıyabilirler. “Kurumsal yapı” bu nokta da sürekli başarı için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar. Kurumsallaşma, şirketin bir sistem haline gelmesi, sürekliliği yakalayabilmek için değişime ayak uydurmasıdır.

Kurumsal şirket yönetimin temelini oluşturan şey iktidar meselesi değil, etkili karar almayı garanti altına alma meselesidir. Sanılanın aksine, “kurumsallaşma”, patronların işten ellerini çekip tüm kontrolü uzmanlara bırakmalarından çok, patronların işin başında olup, diğer çalışanlarla tam anlamıyla kolektif bir ortaklık şeklinde çalışmasıdır. Bu çerçevede birlikte hareket eden bu “sistem” içinde karşılıklı etkileşimin altyapısı oluşturularak tüm parçaların birbiriyle uyumlu çalışmasının sağlanması son derece önemlidir.

⁴² Tamer Müftüoğlu, “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”; Ankara: Turhan Kitapevi, 2002. s. 227.

⁴³ Erdoğmuş, a.g.e., s. 103

Bir aile şirketinin kurumsallaşması, temel iki aşamada görülebilir. Birincisi, ailenin işin içindeki yeri ve konumu ile ilgili kurumsallaşma, diğeri kurumun işleyişi işin kendi akışı ile ilgili kurumsallaşmadır.

Bir tarafında aile, diğeri tarafında ailenin kurduğu işletmenin yer aldığı bütünün işleyişinde öncelikle kurallı hale getirilmesi gereken, ailenin işin içindeki konumudur.

Kurumsallaşmanın ikinci aşamasında, kurumun işleyişi ve kendi içindeki akışı ile ilgili kurumsallaşmanın düzeyine ilişkin temel sorunlar ele alınır. Yani kurumun bütün işleyişinin tek tek kişilerin günlük davranışlarına değil, aile şirketi üyelerinin üzerinde uzmanlaştığı belirli kurallar zincirine dayanması esas hedeftir.⁴⁴

Aile işletmeleri hakkında yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin yönetiminde önem verilen kriterler aşağıdaki gibi bulunmuştur.⁴⁵

- 1-Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı,
- 2-Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması,
- 3-Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve liyakate göre verilmesi,
- 4- Aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması,
- 5- Ülke iç-dış, sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi,
- 6- Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması,
- 7- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.

Yine aynı araştırmanın sonucuna göre, aile işletmelerinde yönetim başarısı açısından en çok önem verilen 5 konu sırayla şunlardır:

- 1- Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması,
- 2- İşletmenin kendine has bir kimliğinin olması,
- 3- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması,

44 Fındıkçı; a.g.e., s. 85-86

45 Burhan Aydemir, Aytemiz Seymen, Aslı D. A. Taşçı, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yay. İstanbul 2004, s. 611-612.

4- Stratejik plan olması,

5- İşletmenin kurumsallaşması.

Kurumsallaşamama doğal olarak işletmelerin ve özellikle aile şirketlerinin kısa ömürlü olmaları sonucunu doğurmaktadır. Büyük görünümdeki birçok firmaların dahi, kurucularının iş hayatından çekilmesi ile ömürlerini tamamladıkları, kurumsallaşmanın oluşmadığının bir göstergesidir. Gerek aile şirketleri görünümündeki, gerekse ortaklık halindeki kuruluşların tamamında kurumsallaşma, bu kuruluşların uzun ömürlü olmalarını, ekonomiye faydalarının sürekli olmasını ve zaman içinde köklü firmaların çoğalması sonucunu doğuracaktır.

Kurumsallaşma deyince hemen aklımıza, şirket yönetiminin profesyonel kişilere devredilmesi gelmektedir. Aslında, şirket kurumsallaşırken aile bireyleri kendileri de bu kurumsallaşmaya ayak uydurabilirlerse şirkette profesyoneller gibi görev alabilirler. Bunun için şirketteki işlerin çok iyi tarif edilmesi, sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve yetki devirlerinin ne şekilde olacağını belirlenmesi gerekmektedir. Aile bireyleri tarif edilen işlere uygunluk sağlıyorlarsa ve yetki devralıp, sorumlulukları üstlendiklerinde şirkette görev almalarında hiçbir mahzur olmamalıdır. Bu anlamda, kurumsallaşma, bir sistem kurmaktır.⁴⁶

İşin belirli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi aile şirketi sahibinin alışık olmadığı, hatta süs gibi gördüğü kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılarda başlar. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, bilgisayar çıktılarına, bilgisayar programlarına, eğitime, kısaca işi doğrudan etkileyen bileşenlere yeterince duyarlı olmayıp sadece somut olan üretimden zevk aldıklarından kurum bütünlüğünü görmekte zorlanırlar.⁴⁷

Kurumsallaşma çalışmalarına ciddi olarak başlama isteğinde olan ve desteğe ihtiyacı olan işletmeler ise genellikle 30 üzerinde çalışana sahip işletmeler olmaktadır. İş hacminin artması ile iş süreçlerinin çoğalması, istihdamın artması ile çalışanların idaresinin güçleşmesi, yaygın akrabalık ilişkileri ile aile içinden şirket yönetimine müdahalelerin artması işletmelere kurumsallaşma zorunluluğunu hissettirmektedir. Şirket ve aile kültürünü oluşturarak birbiriyle etkileşimlerini sağlamak kurumsallaşmada amaçlanan en önemli konulardan biridir. İşletme

46 Remzi Soylu; "Aile Şirketlerinin Zaman İçinde Değişimi ve Gelişimi" 2003; http://www.alomalire.com/remzi_soylu_aile_sirket_1.htm

47 Fındıkçı; a.g.e., s. 93- 94

ve aile kurumsallaştırıldıktan sonra şirket sahiplerinin geleceği planlayabilmek için daha fazla zaman bulabilecekleri muhakkaktır. En azından bu ölçekteki şirketlerin artık kurumsallaşma yoluna çıkarak, onları iç piyasanın esaretinden kurtaracak, dünyayı koca bir pasta olarak görebilecekleri stratejiler üzerine kafa yormaları, vizyonlarını geliştirmeleri gerekmektedir.⁴⁸

Aile şirketlerinin uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak için atması gereken adımlar;

- Genellikle aileden olan işletme çalışanları şirket yönetiminde çeşitli yetki ve unvanlarla üst yönetimdedir. Ailenin az çalışan üyelerinin de şirket bünyesinde yer alması, aileden olmayan daha kapasiteli çalışanların sıklıkla bu tip şirketlerde kalmayıp daha profesyonel şirketlere geçmesiyle sonuçlanır. Böylece, işletmede daha ucuza istihdam edilen aile bireyleri, şirketin kurumsallaşmasını engelleyen bir faktöre dönüşmüş olur.
- Orta ve büyük ölçekli şirketlerde bazı kilit noktalara aileden olmayan uzmanların yerleştirilmesinin önemli faydaları vardır. Çünkü üretim, insan kaynakları ve finans gibi uzmanlaşmayı, yani özel bilgi ve beceriyi gerektiren bölümlerde bu birikime sahip olmayan aile bireylerinin çalışması sistemin işleyişinde aksaklıklar yaratabilir.
- Aileden olmayan uzman kişiler, tepe yönetim dışındaki kritik noktalara atanıp, kar veya zarardan pay sahibi verilecek istihdam edilebilir. Böylece DuPont şirketinin keşfettiği bu yöntemle profesyonel kişiler işletmelere kazandırılabilir.
- Aile şirketlerinde özellikle yönetimde bir problemle karşılaşıldığında, sorunun çok fazla büyümesine izin verilmeden bir profesyonele teslim edilmesi gereklidir. Oysa aile şirketlerinde sorunlar, genellikle olaylar soğuyunca azaltılır, fakat bu yolla sorunlar, şirket tepe yönetiminde aile üyelerinin çalışması engellenmeden atlatılabilir.
- Aile şirketlerinde çoğunlukla 20 yıl kadar birlikte çalışan kardeşler, yönetimi kendi çocuklarına devretmek isterler. Bu da kardeşlerin rakip haline gelmesine neden olabilir. Bu tip durumlarda en isabetli çözüm, şirket yönetimini profesyonellere devretmektir. Aksi takdirde şirket satışa çıkarılabilir. Problemlerin aile dışından

48 Orhan Erdemir Kılınç; "Şirketlerde Kurumsallaşma" www.etikadanismanlik.com

kişilerce çözülemeyecek kadar ağır hale gelmesine izin verilmemelidir. Örneğin 2. ve 3. kuşaklarda çözülen sorunlar, şirketin kurumsallaşmasına katkıda bulunur.⁴⁹

Aile şirketlerinin kurumsallaşıp bir sisteme oturtulması, işletmenin üst sıradaki hedeflerinden biri olmalıdır. Bu yolla aile içi sürtüşmeler önlenebilir ve şirket faaliyetlerinde başarı yakalanabilir. Bunun içinde ailenin şirket anayasasının oluşturulması çok önemlidir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalı ve her ikisi içinde eş zamanlı çaba gösterilmelidir:

- 1- Şirketin kurumsallaşması,
- 2- Aile ilişkilerinin kurumsallaşması.

Bunlardan ikincisi, yani “ aile ilişkilerinin kurumsallaşması” genelde üzerinde düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı “sistem haline gelmek” olarak tanımladığımıza göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez, aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir.

Şirketin Kurumsallaşması;

- 1- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
- 2- İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı,
- 3- İç yönetmelikleri oluşturmayı ve
- 4- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir.

Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması ise;

- 1- Bir ‘Aile Anayasası’ oluşturmayı,
- 2- Aile- Yönetim ilişkilerinin belirlenmesini,
- 3- Aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı,
- 4- Bir ‘ çatışma yönetimi’ sistematığı oluşturmayı,
- 5- Bir ‘devir planı’ yapılmasını ve
- 6- Hissedarlar Sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.⁵⁰

49 Erdoğmuş, a.g.e., s. 103

50 Kırım; a.g.e., s:10-11

1.1.11.3. Aile Anayasası

- Aile anayasasının oluşturulması uygulamadaki birçok sorunu çözmektedir. İş ve ailenin giderek genişlemesi, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damatlar ve gelinlerin karar sürecine girmek istemeleri, eşlerin müdahaleleri... Tüm bu ve benzeri konulardaki uygulamaları içeren yazılı bir metnin bulunması kişileri rahatlatacaktır. Çünkü belirsizlik ve tanımsızlık bir süre sonra sorulara neden olacaktır.
- Aile şirketi sadece ciro rakamları ile değil çalışanlarına, ilişkilerine verdiği değerler ve özellikle kendisinden beklenen yasal mevzuatlara uyması ile de büyüebilmektedir.
- Aile şirketinin doğruluk, dürüstlük, adalet gibi insani değerleri düstur edinmesi çok ama çok önemlidir. İnsani değerler günlük kazançlara heba edilmemelidir.
- Aile şirketlerindeki temel sorunların belirlenmesiyle ilgili çalışmalarda, güçlü aile bağları ve değerleri olan, başarıya inancın yüksek olduğu, karşılıklı saygının geleneksel bağlarla canlı tutulduğu kurumların, güçlü bir yönetim yapısına da sahip oldukları ve başarıya ulaştıkları görülmektedir.
- Aile şirketlerinde ikinci kuşağın yetişmesine özel bir önem verilmeli, bir yandan akademik eğitimleri sürerken diğer yandan işin içinde yetişmeleri sağlanmalıdır. İkinci kuşak üretim atölyesinin, pazarın tozunu yutmalıdır, işe tepeden gelmemelidir.
- Aile şirketinde yapılan toplantılar uzun, sıkıcı, plansız, çoğu zaman gereksiz ayrıntılarla dolu ve maalesef ev ortamındaki muhabbetin ötesine geçememektedir. Liderin toplantı kurallarına uyması, gündem hazırlanması, toplantılarda karar verebilmesi, raporlar üzerinde konuşulması, kısacası bir yönetim kurulu mantığı oluşturulmalıdır.
- Aile şirket sahiplerinin yetki ve sorumluluk devrine inanmalarına rağmen çoğunluğun uygulamada bunu yapamamaları, sadece sorumluluğu devredip yetki devrinden kaçındığı görülmektedir.
- Aile şirketi yöneticilerinin belirli bir büyüklükten sonra esas işlerinin işleri yapan insanlar olduğu unutulmamalıdır. Herhangi bir iş ve mesleğin(eğitim, sağlık, tekstil,

otomotiv vb.) çekirdeğinden gelmenin avantajı gerekli ancak yeterli değildir. Buldukları konum gereği aile şirketi yöneticilerinin, yönetim mesleğini de çok iyi öğrenmeleri gerekli, hatta zorunludur.⁵¹

Profesyonel yöneticiler açısından bakılınca, aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten çok, akrabalık derecesi, yakınlık temel kriter olarak alınır. Bu da tepe yönetimine yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kaliteli yöneticilerin, diğer şirketlere transferine yol açabiliyor.

Akraba kayırmaları nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sisteminin kurulmaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendini hissettiriyor.

Aile şirketlerinin genel olarak kurumsallaşmada etkili olan faktörlere yeterince sahip olamamasından kaynaklanan problemler ise şöyle özetlenebilir:

- İşletme kültürü tamamen aile kültürünün etkisinde kalıyor.
- Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olamamadan kaynaklanan problemler var.
- Stratejik planları çok az.
- Finansman sorumluluğunun verilmesinde güvenilirlik ön plana çıkıyor.
- Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası mevcut değil.
- İnsan kaynakları politikası yok denecek kadar az.⁵²

Kurumsallaşmış şirketlerde sistem ve alt yapının çok iyi oluşturulduğunu görülür. Ayrıca bu tür şirketlerde organizasyon yapısının iyi belirlendiği, iş tanımları, görev ve sorumlulukların net olarak tarif edildiği, performans ölçme kriterlerinin açık olduğu ve çalışanların kariyer gelişiminin ve kariyer yönetiminin sağlandığı görülmektedir.

Kurumsallaşmaya giden yolun bir bölümü insan kaynakları kavramından geçer. Kurumsallaşmış şirketler daha uzun vadeli plan ve stratejiler çerçevesinde hareket eder ve yönetici pozisyonlarına da bu stratejileri gerçekleştirecek kişileri seçerler. KOBİ'ler de, hedef, vizyon ve stratejilerini doğru olarak belirlemeliler. Bu altyapıyı kurmak için vakit ve kaynak ayırmaları, hedeflerine daha çabuk ulaşmalarını sağlar. Bunun yanında yönetici ve

51 Fındıkçı; a.g.e., s. 94- 95 -96

52 Power Dergisi;" Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmada Yaşanan Sorunlar"; 4 Şubat 2001

çalışanların kalitesinin, şirketin yarattığı ürün ve hizmetlerin kalitesinde doğrudan etkili olduğu da göz ardı edilmemelidir.⁵³

Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Değişen dünyada, işletmeler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunabilirler. Böylece, değişime direnip başarısızlığa uğrayabilirler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden biridir. Bu nedenle, süreklilik için aile şirketi geçmiş başarılarına sonsuz güven yerine, değişime hazır hale gelmelidir.

Kurumsallaşma işletmenin bir 'sistem' haline gelebilmesi, her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma denildiğinde 'şirketin' kurumsallaşması anlaşılmalıdır.

Aile şirketlerinde ortaklığın sistemli haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biridir. Aile içi sürtüşmeler ve problemler giderek çöküşü hazırlar. Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin en önemli hedeflerden biri olmalıdır. Kurumsallaşmanın ihmal edilmesiyle aile için sürtüşmeler başlar, kurumdaki problemler artar ve giderek şirketin çöküşü kaçınılmaz hale gelir.

1.1.11.4. Başarılı Bir Aile Şirketindeki Özellikler

Başarılı bir aile şirketi yaratmak için olmazsa olmaz diyebileceğimiz kurallardan birkaç tanesini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir.
- İşletme içi personel, satın alma, görev, yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalıdır.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır.
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gerekir.

53 Müge Yalçın; " Kurumsallaşmanın Yolu İnsan Kaynaklarından Geçer": Kobi Finans Dergisi, Sayı:6, <http://www.kobifinans.com/>

- Aile bireyleri daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.
- Aile bireyleri şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidir.
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır.
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır.
- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmesi gerekmektedir.
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalıdır.
- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmelidir.
- Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir.
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır.
- Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır.
- İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır.⁵⁴

Merkezi İsviçre’de bulunan IMD tarafından yapılmış olan bir başka araştırmaya göre ise başarılı aile şirketlerinde şu ortak noktalar bulunuyor;

- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemleri vardır,
- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirirler,
- Aile bireylerini, şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitirler,
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşır,

⁵⁴ Necdet Sağlam; Makale: “Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak bakmalı”

- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duyguları vardır ve bunu bağışları ve toplumsal hizmetleri ile gösterirler,
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşadığı için, en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yaparlar,
- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararları hızlı verirler,
- Sürekli olarak araştırmacı ve yenilikçidirler,
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışları vardır.⁵⁵

1.1.12. Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Sorunlar

Dünyanın hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin en büyük kısmını aile şirketleri gerçekleştirmektedir. Buna rağmen, eğer kurumsallaşmayı başaramazlarsa, maalesef ömürleri uzun olamamaktadır. Aile şirketleri, yaşanan ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirebilirken, aile içi sorunlar sebebiyle varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler.⁵⁶

Aile şirketlerinin bir çalışma konusu olarak ortaya çıkması ile birlikte bu işletmelerde yönetimin sonraki kuşaklara devredilmesi sorusu da gündeme gelmiştir. Globalleşen dünya ekonomisi ve bunun getirdiği sonuç olarak acımasız rekabet koşulları buldukları ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yere sahip aile işletmelerini tehdit etmektedir. Böyle bir rekabet ortamında aile şirketlerinin ömürlerini uzatabilmek ve firmayı bir sonraki kuşağa aktarabilmek bir süreci gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde sorunlarla karşılaşılması ise kaçınılmaz olacaktır. Aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde yapılan araştırmalar, sürekliliğin gerçekleştirilememesinin en önemli sebeplerinin başında, şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartlar oluştuğu halde, “kurumsallaşma” (gerek işletme, gerekse aile ilişkileri bakımından) çalışmalarının başlatılmaması gelmektedir. Bu çerçevede, en büyük engel, çeşitli gerekçelerle, özellikle kurucudan sonra bayrağı devralacak ‘ikinci nesil’ aile üyesinin belirlenmesi ve hazırlanmasını sağlayacak olan “devir planlaması”nın, ya da diğer bir ifadeyle geleceğin planlanmasının yapılamamasıdır.

55 Kırmı;a.g.e., 2005, s. 7

56 BIRLEY, S. NG D. & GODFREY, A. 1999, “The Family and The Business”, Long Range Planning, Vol.32, No.6, p.598-608.

Devir planlamasının eksikliği birçok aile işletmesinin bir sonraki kuşağı görememesinin en önemli sebebi olarak görülür. Aile işletmelerinin %70'i kurucusunun emekli olmasından ya da ölmesinden sonra ya satılmakta ya da tasfiye edilmektedir. Bu işletmelerin kurucularının iş başında olmasından sonra varlıklarını devam ettirememeleri ciddi sosyal ve ekonomik sonuçlara yol açmaktadır. Aile işletmesinin tasfiyesi yalnızca şirketin sahibi olan ailenin değil ekonomileri şirketin yaşaması ile doğrudan bağlantılı olan çalışanlar ve çevre için de kayıp demektir. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin bir kuşaktan diğerine devredilmesinde (başarılı bir şekilde) en önemli faktörün devirin planlaması olduğunu koymaktadır. Devir planlaması ailenin düzeni için gerekli hazırlıkların yapılması ve girişimciliğin bir sonraki kuşak tarafından da devamı anlamına gelmektedir. Devir planlamasındaki başarısızlık ve devir planlamasından kaçınılması kurucunun ani ölümü durumunda otorite ve mülkiyet dağılımında boşluk yaratacaktır. Bu durumda varisler arasında yoğun tartışmalar yaşanacak, şirketin geleceği ile ilgili stratejik kararlar alınamayacak ve sonuç olarak şirket varlığını devam ettiremeyecek duruma gelecektir.⁵⁷

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

Aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirket sahipleri yönetimin devredilmesi sürecinde:

- Ailenin sahipliği ve yönetimi elinde tutması
- Ailenin sahipliği koruyup dışarıdan yönetici istihdam etmesi
- Firmayı başkasına satmak
- Firmayı kapatmak alternatiflerinden bir tanesi seçme durumu ile karşı karşıyadırlar.

Birçok aile işletmesi için zor bir süreç olan devir planlamasını zorlaştıran etkenler kurucu açısından, aile açısından, çalışanlar açısından ve çevre açısından sınıflandırmaya tutulmuştur. Bu faktörler;

Kurucu Açısından

- Güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik

⁵⁷ LANSBERG HABBERSHON Timothy G., WILLIAMS, Mary, MACMILLAN, Ian., (2003), " Unified systems perpective of family firm performance" , Journal of Business Venturing, 18,p. 451-465.

- Kişisel kimlik kaybı
- Faaliyetlerden çekilme korkusu
- Kıskançlık ve rekabet

Aile Açısından

- Kurucunun eşinin işletmedeki rolü bırakmada isteksizliği
- Hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama
- Çocuklar arasında ayırım yapamama

Personel Açısından

- Kurucu ile ilişkileri koparmakta isteksizlik
- Yöneticiler arasında ayırım yapmak korkusu
- Biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik

Çevre Açısından

- Kurucunun arkadaşlarının işe devam etmesi
- Müşterilerin kurucuya bağımlılığı olarak sayılabilir.

Aile şirketlerinde yönetim devri ve yedekleme planlamasındaki öne çıkan diğer faktörler arasında; ölüm endişesi, kimliğin kaybedilmesi endişesi, miras üzerinde endişe, seçim yapma ikilemi, kıskançlık, gücün kaybedilmesi korkusu, kaybetme/vazgeçme korkusu, kardeş düşmanlığı korkusu ve eşin pozisyonunun değişmesi korkusu sayılabilir. Yönetimin devri sürecini etkileyen faktörler ise,⁵⁸

Varislerin hazır olma durumu

- Biçimsel eğitimleri
- İşle ilgili eğitimleri
- İş deneyimleri (firma dışı)
- Giriş düzeyi pozisyonları
- Firma ve endüstride çalışma yılı

58 Bowman, N.(1991), "Transferring Management in the Family-Owned Business", U.S. Small Business Administration

- Firmaya katılma konusundaki motivasyonları
- Kendini hazır olarak algılaması
- İş ve aile üyeleri arasındaki ilişkiler
- İletişim
- Güven
- Bağlılık
- Bağlılık
- Aile içi huzursuzluk
- Paylaşılmış değer ve gelenekler
- Çatışma
- Kıskançlık
- Çocuklar arası rekabet.

Planlama ve kontrol faaliyetleri

- Örgütsel yedekleme
- Vergi planlaması
- Dışarıdan yönetim kurulu kullanma
- Aile işletmesi danışmanı kullanmak
- Aile konseyi oluşturmak olarak ifade edilmektedir.

Aile şirketlerinde, şirket yönetimi kuşaklar arası geçiş sırasında sorunlar yaşanmakta ve pek çok aile şirketi bu süreci başarıyla tamamlayamamaktadır. Aile şirketlerinin bu ve benzeri konularda yaşadığı sıkıntıların en önemli sebebi ise şirket yönetiminin profesyonelleşmemesidir. Zira yönetimde profesyonelleşmeyi sağlayabilen aile şirketleri bu süreci başarıyla atlatabilmektedir. Aile şirketlerinde, şirketin bir aile ya da aile grubunun sahipliği ve etkisinde oluşu nedeniyle profesyonel yönetici istihdamına sıcak bakılmamaktadır ve -çoğunlukla- şirket belli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar profesyonel yönetici istihdamı mümkün olamamaktadır.

Aile en basit anlamda, en küçük toplumsal birim, şirket ise ihtiyaç sahiplerine mal veya hizmet üretmek için oluşturulan bir kurumdur. Aile ve şirket, zıt unsurlarla aile şirketlerinde bir araya gelir. Aile işletmelerindeki yönetim fonksiyonlarının oldukça karmaşık olması, aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Hayatın içinde fiilen yaşayan, kurumsallaşamama sıkıntısını fiilen çeken, birbirleri ile anlaşamayan ortakların ruh yapısını irdelemek, en önemlisi ise iş hayatında yaşayan bu kişilerin durumlarına özeleştiri çerçevesinde yaklaşımlarını sağlamak gerekmektedir.⁵⁹

Aile şirketlerinin karşılaştıkları bir diğer sorun da profesyonel yönetici, yani aile dışı yönetici bulma konusudur. Profesyonel yöneticiler bir anlamda kurumsallaşmanın gereğidir. Ancak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışmak konusunda kararsız oldukları gözlenmektedir. Bunun nedeni genellikle üst pozisyonlarda aile bireylerinin olması ve kariyer olanaklarının az olması, çoğu zaman aile menfaatlerinin şirket menfaatlerinden daha ön planda tutulması ve çizgilerin net olmamasıdır.

Aile şirketleri, çok ortaklı şirketlerden ya da kamu şirketlerinden büyük farklılıklar göstermektedir. Bu şirketlerin kendilerine göre güçlü ve zayıf yanları vardır. Aile şirketlerinde diğer kuşaklar devreye girince çatışmalar başlamakta, çoğu ikinci kuşakta satılmakta, sona erdirilmekte ya da batmaktadır. Aile şirketlerinin çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli nedenleri; yaşanan çatışmalar, şirket yönetiminin bir sonraki kuşakta kime devredileceğinin bilinmemesi ve yetenekli profesyonelleri şirkete çekememektir.

Aile Şirketlerinin kısa ömürlü olmalarının bir dizi sebebi vardır. Bu sebeplerden bazıları, herhangi bir işletmeyi başarısızlığa götürebilecek olan sorunlar:

- Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme dürtüsü,
- Piyasalardaki değişimleri gözlemlenme ve tahmin etmede yetersiz olma,
- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan atalet,
- Sermaye yetersizliği,
- Stratejik düşünememe,
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama,

⁵⁹ Ruknettin Kumkale; ruknettin@kumkale.tr.tc Ankara, 2005 http://www.alomalire.com/ruknettin_kumkale_as_denetçiler_htm

- Maliyetleri kontrol edememe.⁶⁰

Bunların yanında diğerk bazı sorunlar var ki, bunlar tamamen aile şirketlerine özgü;

- Aile kontrolünü kaybetmeden, büyümek için gerekli mali kaynakların temini,
- İşin ve ailenin ‘‘nakit’’ ihtiyaçları arasındaki çelişki,
- Bir sonraki kuşağı devir planlamasının yapılamaması,
- Varislerin intikal vergilerini ödeyememeleri,
- Aile ‘‘liderinin’’ işi zamanında terk edememesi,
- Yetenekli profesyonelleri aile şirketine çekmede karşılaşılan zorluklar,
- Kardeşler veya kuzenler arasındaki rekabet, veliahdın kabul edilememesi,
- Yetenekli aile bireylerini işe çekememek,
- Ailenin kültürü ile şirketin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışma,
- Doğru ve işler bir ‘‘yönetmel’’ yapı kurulamaması.⁶¹

1.2. İnsan Kaynakları Kavramı

Genel olarak insan kaynakları deyimini günümüzde örgütlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Başka bir ifade ile insan faktörünü üretim sürecinin olmazsa olmaz kriteri olarak da değerlendirmek mümkündür.

Bir işletmede genellikle **5M** denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerkleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir.

Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğerk tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. O taşa ve demire can veren,

⁶⁰ Kırm; a.g.e., s:5-6

⁶¹ Kırm; a.g.e., s:6

kan veren, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal ve hizmeti tüketen yine insandır.

Girdiler (5M)	Çıktılar
<u>M</u>achine (Makine)	Mal ve Hizmet
<u>M</u>oney (Kapital)	Bireysel Tatmin
<u>M</u>aterial (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
<u>M</u>anagement (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
<u>M</u>an (İnsan)	Bilgi

Kaynak: Sabuncuoğlu, a.g.e., s.2.

İnsan kaynakları **5M** olarak belirlenen biri ve hepsinin üstünde en değerli kaynak olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ise iki temel felsefe üzerine kurulur:⁶²

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
2. İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç; insan kaynaklarının iş gücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir.

Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık, güvenlik gibi

⁶² Marget PALMER, Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları, Rota, İstanbul, 1993, s. 25

önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir. Ancak globalleşen dünya, yeni yönetim teknikleri, işçi sendikaları ve devletin yasal düzenlemeleri gibi dış çevre faktörlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

1.2.1. İnsan Kaynakları ve Yönetimi Kavramlarının Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle örgütün hedeflerine ulaştırılması sağlanmış olur.

İnsan Kaynakları Yönetimini (İKY) şu şekilde tanımlamak mümkündür; “ İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” dür.⁶³ Başka bir tanımda İKY, “ organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü“ olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴

Başka bir ifade ile bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.

İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. O taş ve demire can veren, kan veren, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal hizmeti tüketen yine insandır.⁶⁵

63 Tuğray, Adal, Zeki; Ataay, İsmail; Uyargil, Cavide; Sadullah, Ömer; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; Dündar, Gönen; Uluhan, Reha, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276, 1998, s.16.

64 Daft, Richard L, Management, 3th edition, Dreyden Press, USA, 1994, s.398

65 Zeyyat Sabuncuoğlu, , İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2000, s.7.

Tablo 1.5. İşletme Girdileri ve Çıktıları

GİRDİLER (5M)	ÇIKTILAR
Machine (Makina)	Mal ve Hizmet
Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
Material(Malzeme)	Örgütsel Tatmin
Managament (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (İnsan)	Bilgi

Kaynak: Sabuncuoğlu, a.g.e., s.2.

İnsan kaynakları yönetimi 1980’li yıllarda ortaya çıkmasına karşılık örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. Böylece insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimi, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlendirmesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar ki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir.⁶⁶

İnsanı iyi yönetebilmek için öncelikle stratejiyle uyumlu bir organizasyon yapısı kurulmalıdır. İyi yöneticilerin önemli bir özelliği de strateji ve şartlar değiştiğinde, yeni şartlara uyumlu yapılanmaları gerçekleştirebilmesidir.

Organizasyon ancak onu oluşturan insanların kalitesiyle çalışır. Bu nedenle, önemli görevlerden birisi de nitelikli insanları kuruma çekebilmektir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi sadece kurum için değil, aynı zamanda kurumun dışındaki kaynakları değerlendirme ve kuruma çekebilme becerisini canlı tutmalıdır. İnsanların yetkinlikleriyle uyumlu pozisyonlarda değerlendirilmesi onların başarı şanslarını ve gelişme motivasyonlarını etkiler.

İnsan kaynakları sistemleri birbiriyle uyumlu çalışması gereken dişlilere benzer. Bu ilişkinin temelinde ise yetkinlikler yer alır. Bu nedenle, hem mevcut, hem de potansiyel çalışanların yetkinliklerinin tespit edilmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur.

⁶⁶ İlhami Fındıkçı; “İnsan Kaynakları Yönetimi” Alfa Yay. 6. Basım; 2006, s. 5

Çalışanların performanslarının yönetimi ve geliştirilmesi insan kaynakları sistemlerinin ana amacıdır. Bu nedenle performans ölçümleri, performansı geliştirecek teşvik ve motivasyon sistemlerinin kurulması, eğitim ve kariyer planlamaları da üzerinde özenle durulması gereken konulardır. Birçok diğer konuda olduğu gibi, bu konuda sadece sistemlerle değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla hayat bulur.⁶⁷

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur;

- 1- Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
- 2- İşgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar. İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür;⁶⁸

- **Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmasıdır.
- **Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda insan kaynakları biriminin örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olduğu söylenebilir.
- **İşlevsel Amaç:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmek amacıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynakların israf edilmesi riski olduğundan işlevsel amaç büyük önem taşımaktadır.
- **Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmek, iş görenlerin istihdamlarını sürdürmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde iş gören performansı ve tatmini azalabilir ya da iş görenler örgütü terk edebilirler.

67 Yılmaz Ergüden; Makale “İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.arge.com.

68 Dursun Bingöl; “İnsan Kaynakları Yönetimi”; Beta Yay. 4. Baskı, 1988, s. 115-116

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreçleri

1.2.2.1. İş ve İnsana Yönelik Çalışmaların Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık 70 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, onun kökleri geçmişin köklerine uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır.⁶⁹

İnsan Kaynakları Yönetimi, esas olarak 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan oldukça yeni bir yaklaşım söylenebilir. Ancak insan kaynakları yönetimi gerek genelde insan ilişkileri ve yönetim, gerekse özelde personel yönetiminden çok farklı ve apayrı teori, uygulama ve pratik yönelimler geliştirememiştir. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür.

Bilindiği gibi ilkel toplulukların en önemli özelliği bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarına yönelmeleridir. Yiyecek, barınma vb. Zamanla toprağın işlenmeye başlamasıyla ilkel hayat koşullarından o döneme göre çok daha gelişmiş tarım toplumu hayat koşullarına geçilmiştir. Toprak mahsulleri, toprağın önemini arttırmış, göçebe hayatı sona erdirmiş ve mal mübadelesi, madeni paraların ekonomik hayata girmesine yol açmıştır. Basit araç-gereçlerin kullanılmaya başlanması, küçük atölyeler, bu dönemin üretim araçları olarak devreye girmiştir. Yönetim anlayışında ise din, ırk ya da sınıf gibi sosyal sınıflar hâkim olmaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür.

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. James Watt'ın Buhar Makinesini icat etmesiyle başlayan Sanayi Devrimi üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuş ve bunun yanı sıra iş ve ticaret hızlanmıştır. Buhar gücünün elde edilmesiyle başlayan sanayileşme,

⁶⁹ Bingöl; a.g.e., s. 9-15

ürünlerin deniz ve demir yolu (buhar gücü ile çalışan gemiler ve lokomotifler) ile daha uzak yerlere ulaştırılması mümkün olmuştur.

Bu gelişme aynı zamanda işletme sahipleri ve girişimcilerin durumlarında iyileşme sağlamıştır. Üretimde ve ticarete meydana gelen bu olumlu gelişmelere karşın işçilerin durumları gittikçe kötüleşmiş, işsizlik baskıları çalışma ve gelir güvenliğini zedeler duruma getirmiştir. İşçi sınıfı bu gelişme sonucu ortaya çıkmış ve bu sınıf tarihsel süreç içinde durumlarında iyileşme sağlamak için sermaye sınıfı ile yoğun bir mücadeleye başlamıştır. Bu nedenle geniş kitleler halinde örgütlenen işçi sınıfı hareketlerinin endüstriyel devrim sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Daha sonra bu hareketin fabrikadan fabrikaya ve nihayetinde ülkeden ülkeye geliştiği görülmektedir. Bu dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri “insan ilişkilerine” ve “personel yönetimine” daha az ilgi duyduklarından işçilerin örgütlenmesini anlamamışlar ve buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Bilindiği gibi sonuçta devlet işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20.yüzyıla yaklaşırken çalışanlara özgür toplu pazarlık, grev yapma hakkı tanınmıştır.

Sanayi devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. İş merkezli ve üretimin artırılmasına yönelik çok çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarında üretimdeki verimlilik temel olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonunda verimlilik, belirli düzeyde artırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha büyük etkisi olduğu belirlenmiştir.

İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin veriler, bu konudaki araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, etkili İnsan Kaynakları Yönetimi sistemleri ve stratejileri açık bir şekilde verimliliğin gelişmesine katkıda bulunmakta, firmaların farklı İKY algılamaları, çok farklı insan kaynakları yönetimi stratejilerini ortaya çıkarmakta ve İKY’ nin uygulamaları işletme performansına da farklı bir şekilde yansımaktadır.⁷⁰

İnsan psikolojisine yönelik araştırma verilerine paralel olarak iş ortamındaki insanların iş tahminleri, motivasyonları, kurum ortamına uyumları kısacası endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak belirginlik kazanmıştır. İş ortamında çalışanların bireysel farklılıklarına dayalı iş bölümü ve bu konuda sağlam başarı, yavaş yavaş dikkatlerin iş ve

70 CHEN, L.-H. LIAW, S.-Y. LEE, T.-Z. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study. International Journal of Manpower, vol. 24, no. 3, pp. 299–318.

somut üretimden, insana geçmesini sağlamıştır. Dolayısıyla insan sermayesinin etkili yönetimi organizasyonel performansın en iyi belirleyicisi olabilir.⁷¹ Çünkü insan, üretim sürecini yönlendiren ve gerçekleştiren en önemli güçtür.

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim, gerekse hizmet sektöründe yer alması, sanayi sonrası toplumun en önemli özelliklerinin başında yer almaktadır. Öyle ki iş alanı ne olursa olsun kurumun başarısını belirleyen birinci ögenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği, çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların ve çalışanların yönetiminin başlı başına bir araştırma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır.

İş ortamındaki insana yönelik araştırma sonuçları 1960'lı yıllarda gerek üretimin artışında ve gerekse kalitenin geliştirilmesinde işgörenin içinden gelen çalışma isteği, kurumun amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatmininin rol oynadığı belirgin biçimde vurgulanmıştır.⁷²

1.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Gelişimi

İş ve insana yönelik çalışmaların gelişimi kısmında sözü edilen tüm gelişmeler, insana yönelik tekil yaklaşımların yetersizliğini ortaya koymuştur. Yani salt endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş psikolojisi ya da eğitim penceresinden yapılan bakışların gerekli olduğu ancak yeterli olmadığı anlaşılmıştır. İnsana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam (concept) ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bu bütünlüğü oluşturmak üzere ortaya çıkmıştır.

Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Hızlı gelişme ve değişme, değişime uyum sorunlarını gündeme getirmiştir. Bu arada insan ögesinin her olaydaki en önemli unsur olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır.

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan biriside insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın

71 LIAO, Y.-S., (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. Personnel Review, vol.34, no.3, pp 294.

72 İlhami Fındıkcı; "İnsan Kaynakları Yönetimi" Alfa Yay. 6. Basım; 2006, s. 8

ürünüdür. Dolayısıyla kurum, iş konusu, ortam, ne olursa olsun insan her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaktadır. İnsan üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar her hangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak yönetim ve özellikle çalışanların yönetimini geniş bir bakış açısı ile ve insanı merkez alarak bir bütünlük içinde ele almaktadır. Bu yüzden bir disiplin olarak gelişmesi, yeni olmakla birlikte insana ilişkin olarak yararlandığı teori, ilke, teknik ve uygulamalar; eğitim, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde kullanılan yaklaşımlardır. Dolayısıyla tarihçesi sözü edilen bilim dallarından bağımsız olarak düşünülmemelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak yönetim sürecinden ve yönetim alanındaki gelişme ve bilgi birikiminden yararlanmış ve bunların üzerine eklemeler yapmıştır. İlk toplumsal hayat denemelerinden bu yana çeşitli biçimlerde algılanan ve uygulanan yönetimin bilimsel bir biçimde uygulanması birçok gelişmeye paralel olarak gerçekleşmiştir. Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle; başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.⁷³

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlar verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. İş gücü devri, devamsızlık gibi olumsuzluklar motivasyon eksikliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. İşlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek İnsan Kaynakları Yönetimi etkinliklerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

İnsan kaynaklarını iyi yönetebilmek için işin bütünü, stratejileri ve karlılığı getiren faktörler hakkında bilgi sahibi olmak, insanları iyi tanımak, onları yönlendirme ve motive edebilmek için iletişim becerilerine sahip olmak, sağduyulu ve adil olmak gibi özellikler önem taşımaktadır.

Üçüncü dalga, kurumsal yeniden doğuş, sanayi sonrası toplumsal yapı, küreselleşme, bilgi toplumu, iletişim toplumu, toplam kalite çağı, dinsel yeniden doğuş ve nihayet post

73 K. Tosun; "İşletme Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. 1993, s. 161

modernizm gibi yaklaşımlar ve kavramlar, 20. yüzyılın son çeyreğinde başlayan değişime verilen farklı cevaplar biçiminde ortaya çıkmıştır.

Bütün bu cevapların kesişim noktasında bir değişim ihtiyacı daha doğru bir ifade ile dönüşüm isteğinin yer aldığı söylenebilir. Bu dönüşüm, organizasyonların salt teknolojinin gölgesindeki bakış açılarının insan kaynağına doğru yönelmesinin işaretidir. Nitekim yıllara dayalı organizasyon kültürünün değişim ve dönüşüm için öncelikle insanların davranışlarında değişimin sağlanması gerektiği belirlenmiştir.⁷⁴ Diğer bir ifade ile dönüşüm sürecinde unutulmaması gereken en önemli nokta çalışanların ‘‘insan’’ oldukları gerçeğidir.

Tüm bu yeni yaklaşımların kısacası dönüşümün ‘‘insan’’ yoluyla gerçekleştirilebilecek olması, insan unsurunun giderek önem kazanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımları getirdiği diğer bir düşünce ise böylesine büyük önem taşıyan insana tek bir boyuttan, tek bir bakış açısı ile yaklaşmanın yetersizliği olmuştur. Bu yetersizliğin kurum işleyişi ve kurumsal kültür açısından giderilmesi ihtiyacı insan kaynakları yönetiminin gelişmesine yol açmıştır. Diğer bir ifade ile insan duygusal, sosyal, zihinsel, bedensel yönleri ve içinde yer aldığı insan ilişkileri yumağı ile bir bütün olarak ele alma ihtiyacı, insan kaynakları yönetiminin de yukarıda sayılan yeni yaklaşımlar arasında yer almasına yol açmıştır.⁷⁵

1.2.3. Türkiye ve Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

1.2.3.1. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

İnsan Kaynakları Yönetimi ülkemizde henüz gelişmekte olan, geçmişi 15–20 yıla dayanan bir konudur. 1990’lı yıllar personel yönetiminin yerini İnsan Kaynakları departmanlarına bırakmaya başladığı bir dönem olmuştur. Bugün ülkemizde işlevi ve büyüklüğü ne olursa olsun birçok organizasyonda, İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşım ve uygulamalarının hızla yerleştiğini görmekteyiz.

İnsan Kaynakları departmanları giderek klasik personel yönetiminin yanı sıra performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirme gibi stratejik İnsan Kaynakları konularına odaklanmaya başlamıştır. Personel yönetiminin uygulama alanına baktığımızda daha çok günlük sorunlar ve uygulamalara yoğunlaştığını görüyoruz.

⁷⁴ B. Trahan, W. W. Burke, R. Koonce; ‘‘12 Principles of Organizational Transforming’’, ‘‘Management Review’’ 1997, vol. 86 No: 8

⁷⁵ Fındıkçı2;a.g.e., s. 12

İnsan Kaynakları Yönetimi ise iş ortamındaki insana yönelik bütün çalışmalarını kapsamına almıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyon içinde, insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, personel seçme ve yerleştirme uygulamaları, işe alıştırma eğitimi (oryantasyon), eğitim ve geliştirme çalışmaları, performans değerlendirmesi, organizasyon içi terfi ve rotasyon işlemleri, işten çıkarma, ücret yönetimi, sosyal haklar, disiplin, sağlık hizmetleri vb. çalışmaları organize etmektedir.

İnsan yönetimi hiç de kolay değildir. Hele kendine özgü fiziksel, duygusal ve zihinsel yönleri göz önüne alındığında, anlaşılması ve yönetilmesi en zor olan kaynaktır. Ancak insan, diğer doğal kaynaklar (petrol, kömür vb...) gibi tüketilen bir kaynak olmayıp, üreten ve değer katan bir varlıktır. Bu zor kaynağın etkin yönetilmesi durumunda o organizasyonun ulaşacağı başarı düzeyi her zaman beklenilenin çok daha üzerinde olmaktadır. Ülkemizde nitelikli eleman sıkıntısı vardır. Ancak büyük şirketlerin insan kaynakları bu elemanları bünyesine çekebilmek için çeşitli politikalar yürütmektedirler.

Türkiye'nin en başarılı iş adamı Vehbi Koç da “ İşin en güç yönü, insanı yönetebilmektir” demişti. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi bu konuda uzmanlaşmış bir departmanın değil, en üst düzeyden başlamak üzere tüm yöneticilerin en önemli görevidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı, organizasyonun hedefleri ve stratejileri doğrultusunda çalışan varlığını en verimli şekilde değerlendirmektir. Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta, İnsan Kaynakları Yönetiminin, hem organizasyonun hem de çalışanların birlikte kazanacağı bir süreci yönetmesidir.

Toplumların olduğu kadar kurumların da belli kültürel özellikleri olduğu asla gözden kaçırılmaması gereken bir konudur. Özellikle Kuzey Amerika'da geliştirilmiş kimi insan kaynakları uygulamalarının ülkemizde aynen uygulanması halinde ne derece geçerli olacağı bugün için tartışmalı bir konudur. Zira yıllar geçtikçe uluslararası şirketlerin de küresel ama bunun paralelinde her ülkeye özgü yerel yaklaşım çalışmalarının olduğunu görüyoruz. İnsan Kaynakları Yönetimini bir elbiseye benzetecek olursak, hiç bir firma için hazır giyim olamayacağını söylemek mümkündür. Her şirketin farklı beden yapısı var ve ona göre butik bir çalışma yapmak gerekiyor.

Türkiye'ye gelmeyi planlayan küçük ölçekli yabancı şirketler girişimci ruhlu kişiler aramaktadırlar. Yeniden yapılanma aşamasında olan Türk şirketleri ise değişimi gerçekleştirebilecek, dış pazarlara uyum sağlamak üzere finans alt yapısı, liderlik becerileri,

vizyonu olan, yurtdışında deneyime sahip kişilere gereksinim duymaktadır. Yabancı şirketler ise, kendi kültürleri ile Türk kültürünü uyumlaştırabilecek başka bir deyişle ortak bir kültür oluşturabilecek yöneticiler aramaktadırlar.⁷⁶

Ülkemiz ekonomisinin çok büyük bir bölümünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde aile normlarının baskın olması nedeniyle İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının ülkemizde tam olarak uygulanamadığını söyleyebiliriz. Ağırlıklı olarak işe ve üretime odaklanmış olan üst yönetim ile insan kaynağına öncelik vermeyi amaçlayan İnsan Kaynakları departmanı arasında çoğu zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Tüm kararların merkezi olarak alındığı bu tür şirketlerde özellikle İnsan Kaynakları departmanları eli kolu bağlanmış boksörlere benzetilebilir.⁷⁷ Günümüz Türkiye'sinde, İnsan Kaynakları fonksiyonu personel işlemleri ağırlıklı personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte büyük zorluklar yaşamaktadır.

Çok iyi bir İnsan Kaynakları Yöneticisi olsanız bile o şirketi yöneten kişi İnsan Kaynakları Yönetimi konusundan haberdar değilse ve bunu önemsemiyorsa, yapabileceğiniz çok fazla bir şey yoktur. Eğer tepe yöneticisi bu konuyu biliyor ve önem veriyorsa, o şirkette İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçilebilir.

Her şeye rağmen her geçen gün ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında iyileştirilmeler yaşanmaktadır. Şu anda ülkemizde İnsan Kaynakları uygulamalarının en iyi uygulandığı yerler, profesyonellerin iş başında olduğu şirketlerdir. Aile şirketleri içerisinde ise yönetimini profesyonel kadrolara teslim etmiş olanlarda da bu uygulamaların daha çok yer aldığını gözlemleyebiliyoruz.

1.2.3.2. Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetimi yönü 20. yüzyılın başlarında bir uzmanlaşma alanı olarak gelişmeye başlamıştır. Onun gelişmesinde elbette bilimsel yönetim hareketi ve endüstriyel psikoloji alanında yapılan çalışmaların katkısı olmuştur. 1800'lü yılların refah hareketi, birçok iş görenin ve ailelerinin içinde yaşamaya zorlandıkları koşullara kamuoyunun dikkatini çevirmesine yol açmıştır. Bu hareket aynı zamanda bazı işverenlerin kendi iş görenlerinin ekonomik refahına ilgi göstermelerini sağlamıştır. Ancak insan

⁷⁶ Gülsen Demirel; " Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", Capital Dergisi; 1995, s.96-99

⁷⁷ S. Soner Selçuklu; "Ergen Şirketler" Sistem Yay. 3. Basım, 2005, s. 111

kaynakları işlevlerinden elde edilen yararlar ilerleyen yıllarda daha geniş kabul gördükçe, insan kaynakları programları hacmi genişlemiştir. Programlar, sadece kayıt tutma veya istihdam işlevlerinden başlayarak insan kaynakları yönetiminin tüm yönlerini veya alanlarını kapsar duruma gelmiştir.

Özellikle 1930’lardan sonra insan ilişkilerine gereken önem verilmeye başlanmıştır. 1923 yılında ABD Ulusal Araştırma Konseyi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsünün işbirliği ile Western Elektrik Şirketinin Chicago Hawthorne’daki işletmesinde fiziki çalışma koşullarının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak üzere deneyler yapılmıştır. Söz konusu araştırmaların amacı, çalışanların morali ve verimlilik derecesini etkileyen ısı, ışık, nem, ses vb. etmenleri saptamak amacını güdüyordu. Bu deneyler sonucunda, verimlilik üzerinde çalışma koşulları yanında başka etmenlerin de rolü bulunduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonuçları, insanın beşeri özelliklerinin önemini ortaya koyarak yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalabilecekleri açıkça kanıtlanmıştır.⁷⁸

Bir bakıma insan ilişkilerinin uzantısı olan davranış bilimleri, esas olarak insan davranışı çalışmasına ilişkin sosyal ve biyolojik birimlerdir. 1950’lerin ortalarından itibaren de fırsat verildiğinde gelişme gösteren, potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkararak işgörenin insancıl yönünü vurgulayan Argyris, Maslow, McGregor ve Herzberg’in çalışmalarını görmekteyiz. Özellikle McGregor’un Y Kuramı’nda ifadesini bulan işgörenin niteliklerinden örgütün tamamıyla yararlanamadığı, yönetimin işgörene güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde işgörenin yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan ögesinin örgütün bir değeri olarak değerlendirilmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. F.W. Taylor’ın öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler geliştirmiştir. İşgörenlerin, üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin arttırılması için işlerin gerektiği zaman ve emek miktarları etüt edilmiştir.

İnsana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bu bütünlüğü oluşturmak üzere ortaya çıkmıştır.

78 Canan Çetin, , Personel Seçiminde Görüşme, I.B., Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1990, s.4.

1950’li yıllarda ABD’de (çok belirgin olmasa da) hissedilen bu ihtiyaç ancak 1980’li yıllarda belirginlik kazanmış ve ilgi çekmiştir. Aynı yıllarda konu İngiltere’de de gündeme gelmiştir. ‘‘Konunun ortaya çıkmasında 1980–82 yıllarında yaşanan ve ürün pazarında görülen baskılar ve sendikaların giderek daha az çalışana ulaşması en önemli nedenlerden birini oluşturmuştur.’’⁷⁹

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olan diğer bir faktör ise 20. yüzyılın son çeyreğinde görülen ve yeni Rönesans olarak adlandırılan akımdır. İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı, yeni değerlerin yanında ve bir bilgi ve kültür dönüşümünün söz konusu olmaya başladığı bu dönemin başlıca özellikleri; iletişim devrimi, değişen ‘‘ilerleme’’ kavramı, ekoloji ve çevre sorunları, moral ve etik değerlerdeki değişimler olarak belirlenmiştir.⁸⁰ Bu gelişmelerin, yani yeni Rönesans olarak adlandırılan dönemin, esas olarak insanın hızlı değişim süreci karşısında değişen rolüne işaret ettiği ve buradan kaynaklandığı söylenebilir.

Günümüzde 1970’li yıllardan bu yana karşı karşıya bulunduğumuz gelişmelerin insanın kendi çalışmalarının sonucu olduğu ancak bu gelişmelerden en çok etkilenenin de yine insan olduğu görülmektedir.

21. YY’ da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Klasik personel yönetimi, organizasyonun mevcut personelinin yönetimini konu alırken, insan kaynakları yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate alır. Personel yönetimi olgusu uzun yıllar işletmelerin temel işlevleri arasında yer almış ancak özellikle 80’li yıllardan sonra olgu yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

İş değerlendirmesi, yüz yıldan uzun bir geçmişi olan ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında gelişen bir tekniktir. İş değerlendirme için kullanılan yöntemler, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler altında ikiye ayrılarak incelenmektedir. Sayısal (niceliksel) yöntemlerde, her bir iş faktörlere ayrılır ve önceden belirlenen faktör planına göre puanlar verilerek (Puan Yöntemi, Point Method) veya faktörlerden her birine göre işlerin karşılaştırılmasıyla (Faktör

⁷⁹ L.Holden Beardwel; ‘‘Human Resource Management’’; Pitman Pub. London; 1994, s.14

⁸⁰ A.Ergüder; ‘‘Uygurluk Tarihi’’; Anadolu Üniversitesi Yayınları,1994

Karşılaştırma Yöntemi, Factors Comparison Method) kademelendirme yapılır. Sayısal olmayan yöntemler de ise, her iş bir bütün olarak düşünülür ve diğer işlerle karşılaştırılarak sıralanır (Sıralama Yöntemi, Ranking Method) veya derecelendirilir (Derecelendirme Yöntemi, Grading Method).

Son yapılan çalışmalardan birinde, ortalamanın % 10 üstünde eğitim almış bireylerin çalıştığı firmalarda, diğerlerine göre üretkenlik açısından ortalamanın % 86 üstüne çıkmıştır. Aynı şekilde, Motorola firması eğitim adına harcadığı her doların üç yıl içerisinde üretkenliğe yansıdığını belirtmiştir⁸¹

Diğer bir örnek de IBM; sınıf eğitimlerinin % 30'unu e-Learning'e çevirerek yıllık 120 milyon dolar tasarruf etmiştir. Aynı şekilde, Oracle e-Learning sayesinde yıllık 100 milyon dolar tasarruf etmiştir.

21.yüzyılın başarı biliminin yeni teknolojisi olarak ortaya çıkan NLP tekniği, bireyin istediklerini elde etmesine imkân veren bir düşünce, uygulama ve davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır. İngilizce “Nöro Linguistik Programing” baş harflerinden oluşan NLP tekniğinin temeli, duyu organlarımızla algıladığımız mesajların beynimizde işlenerek bizlerin davranışlarına yön vermesine dayanmaktadır.

NLP tekniği ilk olarak 1972 yılında, California Üniversitesi'nde dilbilimci öğretim üyesi olan John Grinder ile aynı üniversitenin psikoloji bölümünden Richard Bandler tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik ile birçok insanın zihninde yapacaklarına ve isteklerine odaklanarak daha verimli ve başarılı olabileceği anlatılmak istenmektedir⁸².

NLP'nin başlıca amacı, insanların daha etkili bir biçimde iletişim kurmasına yardımcı olarak, kişisel ve kişiler arası iletişimde mükemmelliği yakalamaktır. Herhangi birinin, iletişim, terapi, kişisel gelişim veya zihinsel kontrol alanlarında başarılı ve güçlü olmasını sağlamaktır.

NLP eğitimleri pek çok şirket tarafından düzenlenmeye başlamıştır. Örneğin; PPD Personal Development'ın yöneticisi Dave Crisp, verdiği eğitimlere katılan firmalar için yaptığı değerlendirmede, bu firmalar çalışanlarının gerek iş yaşamlarında gerekse özel

81 <http://www.humanitas.com.tr/ahmethancer.htm>

82 <http://www.isguc.org/serpil1.htm>, 24 Aralık, 2001

yaşamlarında karşılaşacakları beklenmeyen durumlar karşısında bu tekniği kullanarak daha hızlı ve uygun çözümler üretebileceklerini söylemektedir⁸³.

Dave Crisp, NLP konusunda bazı önemli noktaların da altını çizmektedir;

- Liderlik
- Vizyon
- Yaratıcılık
- İlişkileri geliştirme
- Bireyselliği yüksek performans takımına dönüştürme
- İletişim bariyerlerini kaldırma.

İnsan kaynakları yönetimi bir disiplin olarak hızla gelişmektedir. Özellikle Avrupa ve ABD’de geniş bir uygulama alanı bulunmaktadır. Bu disiplin, klasik personel yönetimi yaklaşımı ile aynı şey değildir.

İnsan kaynakları yönetimi iş ortamında insana yönelik bütün çalışmalarını kapsar. Organizasyon içinde, insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, insan kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, iş değerlendirme, ücret yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri ve benzeri çalışmaları koordine eder.⁸⁴

1.2.4. Aile Şirketleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Aile şirketlerini diğer herhangi bir kurumdan ayıran temel fark, kurumun tepesindekilerin akrabalık bağlarına sahip olmalarıdır. Her şeyden önce, aile şirketi olma özelliğinin, gerek kurumun genel işleyişi ve gelişmesi, gerekse özelde insan kaynakları yönetimi için çok önemli bir avantaj olabileceğini, ancak tam tersi sonuçlara da yol açabileceğini belirtmekte yarar vardır.

83 http://ehostvlgw21.epnet.com/ehost.asp?key=204.179.122.129_8000_1635881663&return=n&site=ehost

84 Fındıkçı2; a.g.e., s. 23-24

Aile şirketlerinin dezavantajlarının görüldüğü başlıca alan insan kaynakları yönetimidir. Çünkü tüm dünyadaki aile şirketlerinin temel açmazı, tepedeki yönetsel gücün, yaptırım yetkisinin aile dışındaki kişilere verilmemesi eğilimidir. Bu eğilimin örneklerini vermek hiçte zor değildir. Nitekim yüzlerce girişimin bu eğilime sahip yöneticiler yüzünden gelişemedikleri bilinen bir gerçektir. Bu tür aile şirketlerinde işlerin astlar tarafından yapılması istenir. Hatta inisiyatif kullanılması da istenir. Ancak bu çalışmanın getirdiği yetki ve titr verilmek istenmez. Kısacası profesyonellere güven oldukça azdır. Profesyonellere rağmen yapılan, “bitirilen” işler, büyük gurur kaynağı olur. Bazı aile şirketleri tepe yöneticileri için ‘profesyoneller’, potansiyel tehlikedir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi anlayışının bir diğer yansıması da hiyerarşide görülmektedir. Tepe yönetim statüsü ne olursa olsun tüm çalışanları kendine bağlamak, kendisi ile ilişkilendirmek, adeta her birini ayrı bir kanalda koşturmak ister. Oysa kurumsal başarı bu ayrı kanallardaki gidişin karşılıklı etkileşime dayanmasıyla gerçekleşir.

Aile şirketlerinde insan kaynaklarını yönetimini etkileyen önemli bir özellik de, aile üyeleri arasındaki çekişmelerdir. Çoğu zaman yokmuş gibi görünen bu çekişmelerin, büyük aile şirketlerinin parçalanmasına, hatta dağılmasına yol açtığını gösteren ve medyaya yansıyan örnekler az değildir.

Aile şirketlerinin diğer herhangi bir kurum gibi insan kaynakları yönetimi bakımından sahip olması gereken temel strateji, aileden olmayan kişileri, aileden kişiler haline getirmektir. Bunun için de aklın ürettiği önyargılar aşılmalıdır.⁸⁵

Bugünkü büyük şirketlerin neredeyse tümü yıllar önce küçük bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Aile şirketleri insan kaynaklarına istihdam imkânı sağlamakta ve gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Aile şirketleri daha hızlı karar alabilmekte ve pazardaki fırsatları yakalama konularında daha aktif olabilmektedir.

Günümüzde aile şirketlerinin önündeki en büyük engel geleneksel yönetim modelleridir. İçinde bulunduğumuz küresel rekabet sürecinde ancak eğitilmiş ve yetkilendirilmiş insan kaynaklarıyla başarı sağlayabilmektedir. İnsan kaynaklarının; görevlerinde yenilik ve yaratıcılık yapabilmeleri için de kendilerine özgürlük alanları tanınması gerekmektedir.

85 Fındıkçı2;a.g.e., s. 132-133

İş yerlerinde aile bireylerinin birbirlerine rakip olmalarına yol açacak bir ortam yaratılmamalıdır. Yıpratıcı rekabet yerine insan kaynaklarının birbirlerini desteklemesi ve katkıda bulunması teşvik edilmelidir. Yönetim zorluklarının ve parasal sorunların ailedeki duygu bağlarına zarar vermemesi için şirket yönetiminin daha sosyal yapıya kavuşturulması öncelik kazanmaktadır.

Aile şirketleri çalışanlara güven ve bağlılık duygusu aşılayabilirse verimlilikleri artmaktadır. Şirketlerin gelişmesi ve başarılı olması çalışanlarının eğitime ve kendilerini geliştirmelerine bağlıdır. Bu açıdan çalışanların eğitime ve gelişimine destek olunması gerekmektedir. Bu amaçla şirket içi bilgi akışı, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme konuları aile şirketlerinin başarılı olması açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Serbest piyasa ekonomisi ve küresel rekabet bizi insan kaynakları politikalarında açık olmaya ve sürekliliğe zorlamaktadır. Bu konuda ölçü küresel rakiplerden geride kalmamaktır. Küresel rakipler bizden daha hızlı geliyorsa bizim gelişme hızımız bir yarar sağlamıyor demektir. Aile şirketlerinin geleceğe güvenle bakabilmeleri için yeniden yapılanmaları gerekmektedir.

Şirketlerin başarısı çalıştırdığı elemanların bilgi ve beceri düzeyine ve onların başarısına bağlıdır. Şirketler çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunurlarsa daha iyi iş sonuçlarına ulaşabilmektedirler. Çalışanlarından kopuk ve onlara duyarsız davranan yöneticilerin çalıştıkları şirkete yararlı olabilmeleri söz konusu değildir.⁸⁶

Profesyonel yönetici kararlarda yer almak ister, şirketin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda kendi kariyerini de uzun vadeli bir şekilde yönlendirmek ve belirlemek ister. Bu konuda belirsizlik istemez.

İnsan Kaynakları şirketlerin değişim ve gelişim kapasitelerini arttırabilmek amacıyla, süreçlerin yeniden yapılanması ve iyileştirilmesi konularında değişim mimarı rolü üstlenmektedir. Ulaşmak istenilen hedeflerin hayata geçirilmesinde, hayata geçirerek kurumu mükemmelliğe ve başarıya taşınmasında en önemli faktör insan, bir başka deyişle o kurumun çalışanlarıdır. Organizasyon ancak onu oluşturan insanların kalitesiyle çalışır. Bu nedenle, önemli görevlerden birisi de nitelikli insanları kuruma çekebilmektir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin özel hedeflerinden biri olan çalışanı cezp etmek için kurumun

⁸⁶ Şener Muter; "Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" Ege Ekonomisi.com, 2007

dışındaki kaynakları değerlendirme ve kuruma çekebilme becerisini canlı tutmalıdır. İnsan kaynakları sistemlerinin birbiriyle uyumlu ve entegre çalışması gerekir.

Çalışanların performanslarının yönetimi ve geliştirilmesi insan kaynakları sistemlerinin ana amacı olmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir yaklaşımla ele alınması gerekir. Şirketin kuruluş amacı, uzak gelecekte yapmak istedikleri, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için izleyeceği yollar şirketin organizasyon yapısının oluşturulmasına ve süreçlerin tasarlanmasına girdi teşkil eder. Organizasyon yapısı ve süreçleri ya da başka bir deyişle 'iskeleti' tanımlanmış olan bir şirketin katma değer yaratabilmesi ve üretebilmesi için işlerin ve bu işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları stratejileri ve sistemleri, şirketin bünyesindeki işler ve bu işleri en iyi şekilde yapabilmek için gerekli olan yetkinlikler temel alınarak oluşturulmalı, böylece insan kaynakları sistemlerinin işleyişi tamamıyla şirketin ulaşmak istediği nokta ile örtüşebilir.⁸⁷

Aile şirketlerinde değişim kurumun vizyon, misyon ve stratejileriyle ilişkilendirmeli, iç ve dış iletişime önem verilmeli, yönetim stilini değiştirerek, karar veren, seçim yapan, yetki devri ve delegasyonu gerçekleştirebilen, işi yaptıran, performansa dayalı değerlendirme yapan, prensipler oluşturarak karar veren bir yönetim stiline geçilmelidir. Kurumu etkileyen yapısal faktörleri geliştirerek, hizmet kalitesini geliştirmeli, verimliliği arttırmalı ve gelişime odaklanılmalıdır. Son olarak da İnsan kaynakları sistemlerini uygulamaya alan, Performansı izleme ve geliştirmeye odaklı raporlama altyapısını kuran, bilgi işlem altyapısını kuran ve uygulamaya alan altyapı ve sistemlerle desteklenmelidir. Gerekli yetkinliklere sahip yöneticilerin tespiti ve Liderlik geliştirme programının tasarlanması da kurumun sürekliliği için önem kazanmaktadır.⁸⁸

87 Müge Yalçın; Kobi Finans Dergisi; Sayı:6

88 Barbaros Kon; 'Aile Şirketleri ve İK'; barbaros.kon@dentas.com.tr

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Konusu

Ticaret hayatının ana kaynağı olan şirketlerin yapıları farklı kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalardan bir tanesi de aile şirketleridir. Aile şirketlerinin yapılanmasının temelinde, ailenin iş yapması ve bir işletme kurması vardır. Aile birliğinin yer aldığı bu yapıdaki aile bireyleri, işletmenin kuruluşu ve yönetilmesinde tam veya görevlendirmeler çerçevesinde yetkin olmaktadır.

Aile işletmeleri, tüm dünya ekonomisinde çok önemli bir yere sahiptir. Ülkemiz ekonomisini oluşturan özel sektör işletmelerinin bir çoğu “aile işletmesi” niteliğindedir. Dolayısıyla bu işletmeler ile ülke ekonomisi karşılıklı olarak bir etkileşim içinde bulunmaktadır.

Kurumsallaşma, bu etkileşiminin verimliliği artırmak adına çok önemli bir kavram olarak gündeme gelmektedir. Şirketlerin kurumsallaşmalarındaki etkenlerin incelenmesi ve sonuçlarının gelecek için örnek olması açısından bilinmesi gerekmektedir. Aile şirketleri hem kendilerine özgü yapıların, hem de genel geçer özelliklerin iç içe geçtiği bir yapıdır.

Bu çalışmanın konusunu aile şirketlerinin işleyiş şekillerinin ve diğer şirket yapılarına göre farklılık ve benzerliklerinin ortaya çıkarılması oluşturmaktadır. Böylelikle iş hayatına katkılarını ortaya koymaktır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı aile şirketleri ve diğer şirketlerde İnsan kaynakları yönetiminin ve uygulamalarının varlığı, bunun şirketin kurumsallaşması ve şirket politikaları üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Bu amaçla insan kaynakları varlığı ve uygulamaları, aile şirketi olma durumu, İK uygulamalarının etkinliği, İK uygulamalarının şirket vizyonuna katkısı ve bu durumun şirket yönetim ve çalışanları tarafından desteklenmesi konularına çalışmada yer verilmiştir.

Diğer taraftan uygulama ile mevcut durumun bir resmini çekerek literatürel araştırmalarda ortaya konan teorik yaklaşımla fiili durum benzerlik ve farklılıklarının ortaya konulması hedeflenmektedir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini bir çerçevesinin olmaması ve zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırma kapsamında görüşülen kişilere bu yöntemle ulaşılmıştır. Hazırlanan soru formu internet yoluyla deneklere ulaştırılmış gelen sonuçlar değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada internet üzerinden 90 firmaya anket gönderilmiş olup 44 firmadan dönüş alınmıştır. Cevaplanma oranı %49'dur. İK departmanları çalışanları çalışmanın ana hedef kitlesini oluşturmakla beraber, şirket hakkında bilgilere sahip danışman, idari işler veya yönetim kurulu üyeleri ile de görüşülmüştür.

2.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak kişilere kantitatif araştırma tekniklerinden olan internet üzerinden anket uygulaması yöntemi tercih edilmiştir. Anketin katılımcıları ağırlıklı olarak yapılan sektörel taramalardan hareketle aile şirketleri olarak tanımlanan firmalar arasından seçilmiştir.

2.5. Soru Formu

Çalışmada yer soru formu 2 bölümden oluşmaktadır. Demografik ankette 15 soru sorularak görüşülen kişilere ve firmalar ait bilgiler edinilmiştir. Ana soru formunda 1-10 arasındaki sorular şirkette insan kaynaklarının ve uygulamalarının varlığını ölçmek amacıyla 3 seçenekli olarak sorulmuştur. Burada a seçeneği İK ve uygulamalarının varlığı ve etkinliğini, b seçeneği var olduğu ama tam olarak etkin olmadığını, c seçeneği ise olmadığını ifade etmektedir. 11-13 arasındaki sorular kurumun aile şirketi olup olmama durumunu ifade etmektedir. Bu sorularda a seçeneği aile şirketi olma durumunu, b seçeneği ise aile şirketi olmama durumunu ifade etmektedir. 14-20 arasındaki sorularda ise İK politikalarının

uygulanma sıklığı ve etkinliğini ölçmek amaçlanırken, a seçeneği sürekli uygulandığını ve etkin olduğunu b seçeneği ise sıklıkla uygulanmakla beraber tam etkin olmadığını c seçeneği ise uygulanmadığını ifade etmektedir. 21-23 arasındaki sorular ise İK uygulamalarının şirket vizyonuna katkısını ve bunun çalışanlar ve şirket yönetimi tarafından desteklenmesini ölçmek amacı ile 2 seçenek halinde sorulmuş olup, a seçeneği olumlu katkıları olduğunu ve desteklendiğini b seçeneği ise katkısının olmadığını ve desteklenmediğini ifade etmektedir.

2.6. Araştırma Türü

Araştırma amacı kapsamında tanımlayıcı araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır.

2.7. Kullanılan Teknikler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows(Statistical Package for Social Science) paket programıyla değerlendirilmeye alınmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde, araştırmanın niteliği ve amacı da dikkate alınarak tüm sorulara ait frekans, yüzde dağılımları, ilgili olan sorular için ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır.

Çalışmada yer alan “Şirket ana sermayesine sahip olan kişi veya kişilerin ailelerine mensup birden fazla kişi şirkette görev almaktadır.” Sorusuna evet yanıtı verenler aile şirketi, hayır yanıtı verenler ise aile şirketi değil olarak tanımlanarak şirket türlerine göre sorulara verilen yanıtlar arasında ki-kare testi ile fark aranmıştır.

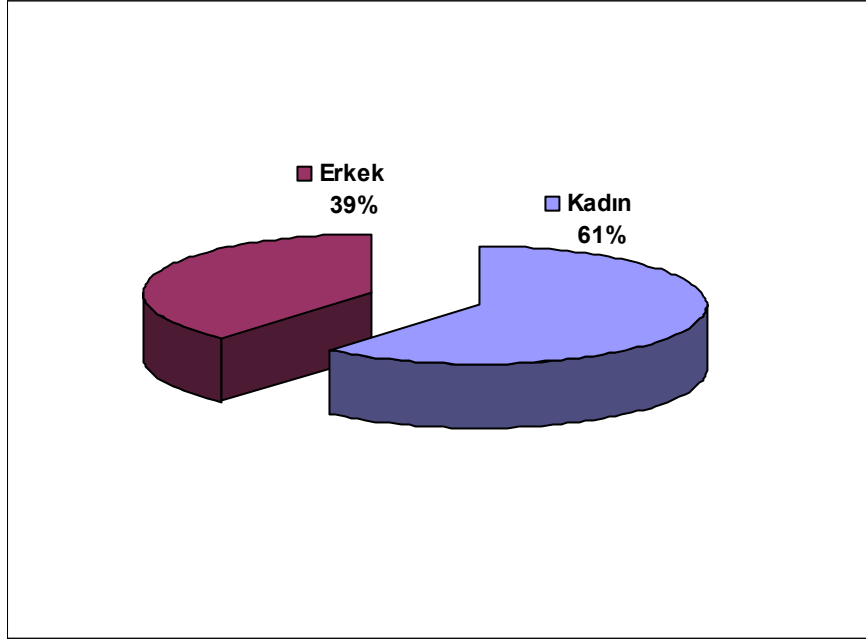
Araştırma kapsamında kişilere yönelttiğimiz tüm soruların cevapları tablolar yardımıyla sunulmuştur. Bu tabloların hemen altında ilgili tabloların yorumlanması yoluna gidilerek, yorumlar görsel olarak desteklenmiştir. Bu kapsamda bulgulara ilk olarak görüşülen kişilere ait demografik özelliklerin frekans tabloları ile başlanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Özellikler

Çalışma kapsamında görüşülen 44 kişiye ilişkin demografik özelliklerin dağılımı şu şekildedir;

Şekil 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım

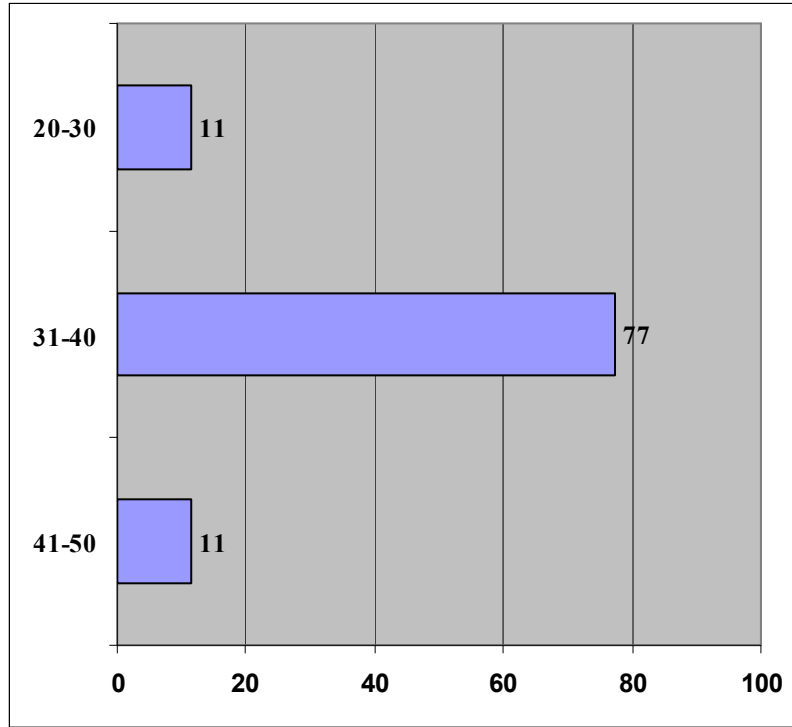


Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kadın	27	61,4
Erkek	17	38,6
	44	100

Görüşülen kişilerin %61'ü kadın, %39'u erkektir.

Şekil 3.2. Yaşa Göre Dağılım

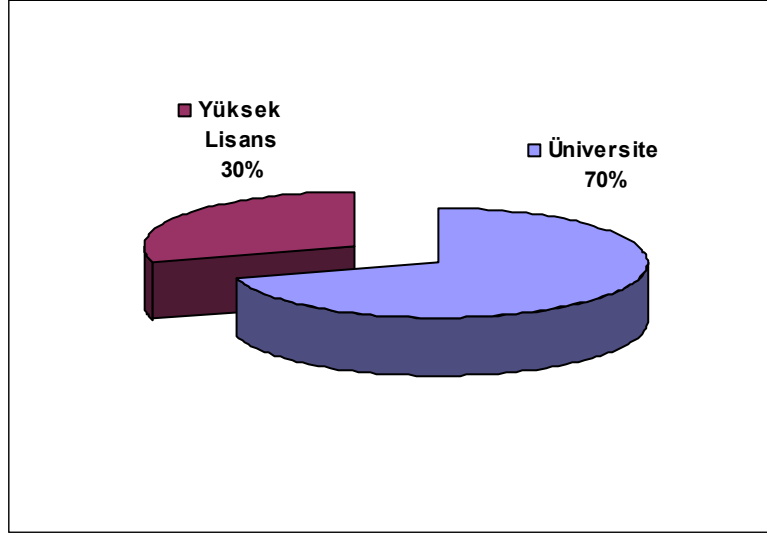


Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
20-30	5	11,4
31-40	34	77,3
41-50	5	11,4
	44	100

Görüşülen kişilerin %11'i 20-30 yaş, %77'si 31-40 yaş, %11'i 41-50 yaş aralığında yer almaktadır.

Şekil 3.3. Eğitim Duruma Göre Dağılım

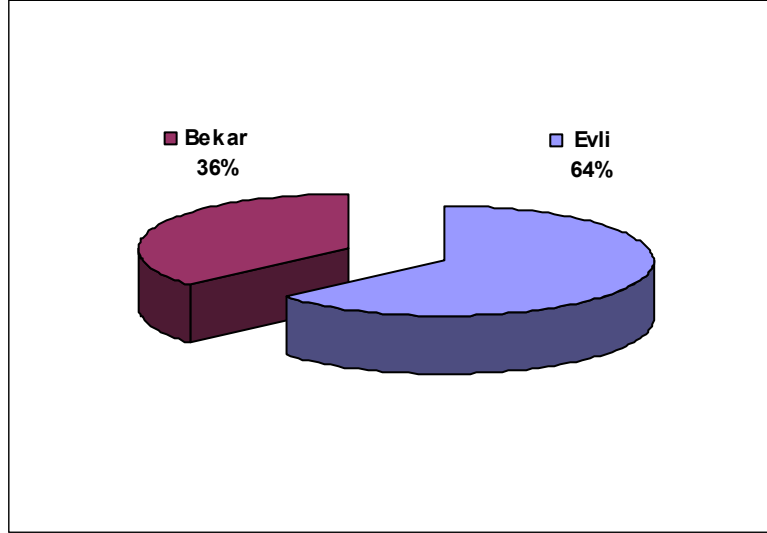


Tablo 3.3. Eğitim Duruma Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Üniversite	31	70,5
Yüksek Lisans	13	29,5
	44	100

Katılımcıların %71 üniversite, %30'u ise yüksek lisans mezunlarıdır.

Şekil 3.4. Medeni Duruma Göre Dağılım



Tablo 3.4. Medeni Duruma Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Evli	28	63,6
Bekar	16	36,4
	44	100

Görüşülen kişilerin %64'ü evli olduğunu belirtirken, %36'sı bekar olduğunu belirtmiştir.

Görüşülen kişilerin işlerine ilişkin demografik bilgileri ise şu şekildedir,

Tablo 3.5. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler -1

		Frekans	Yüzde
Pozisyon	Orta	26	59,1
	Uzman	11	25,0
	Üst	5	11,4
	Uzman Yrd.	1	2,3
	Diğer	1	2,3
		44	100
Departman	İK	38	86,4
	Danışman	3	6,8
	İdari İşler	2	4,5
	Yönetim Kurulu	1	2,3
		44	100
Görev	Müdür	15	34,1
	Yönetici	11	25,0
	Uzman	10	22,7
	Sorumlu	4	9,1
	Koordinatör	2	4,5
	Asistan	1	2,3
	Uzman Yrd.	1	2,3
		44	100
Gelir	1000-2000	1	2,3
	2001-3000	13	29,5
	3001-4000	22	50,0
	4001ve üstü	6	13,6
	Cevap yok	2	4,5
		44	100

Görüşülen kişilerin %71'ü çalıştığı şirkette orta veya üst düzey yönetici olarak çalıştığını ifade ederken, %27'si ise uzman veya uzman yardımcısı olarak göre yaptığını ifade etmiştir. İK çalışanları %86 en yüksek katılımcılar olmuşlardır. Yönetici veya müdür olduğunu belirtenler %59'dur. Gelir durumu incelendiğinde ise 3001-4000 aralığında geliri olanların oranı %50'dir.

Tablo 3.6. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler- 2

		Frekans	Yüzde
İş Tecrübesi	1-5 yıl	3	6,8
	6-10 yıl	10	22,7
	11-15 yıl	13	29,6
	16-20 yıl	9	20,5
	21-25 yıl	2	4,6
	Cevap yok	7	15,9
		44	100
Sektör tecrübesi	1-5 yıl	7	15,9
	6-10 yıl	12	27,3
	11-15 yıl	15	34,1
	16-20 yıl	1	2,3
	Cevap yok	9	20,5
		44	100
Firmadaki çalışma süresi	1-3 yıl	7	15,9
	3.01-6 yıl	12	27,3
	6.01-9 yıl	9	20,5
	Cevap yok	16	36,4
		44	100
Çalışılan firma sayısı	1	1	2,3
	2	6	13,6
	3	7	15,9
	4	6	13,6
	5	3	6,8
	Cevap yok	21	47,4
		44	100

Görüşülen kişiler ağırlıklı olarak 6-15 yıldır çalışma hayatında yer aldıklarını belirttikten, sektör tecrübeleri de buna paralel bir biçimdedir. Çalışılan firmalardaki süreleri ise ağırlıklı olarak 3-9 yıldır.

Tablo 3.7. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

	Gözlem sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
İş Tecrübesi	37	3	25	12,84	5,29
Sektör tecrübesi	35	1	20	9,99	4,47
Firmadaki çalışma süresi	28	0,25	8	4,94	2,19
Çalışılan firma sayısı	23	1	5	3,17	1,11

*Ortalama değerler geçerli gözlemlerden elde edilmiştir.

Ortalama iş tecrübesi 12.84±5,29, ortalama sektör tecrübesi 9,99±4.47, firmadaki çalışma süreleri ise 4.94±2.19, çalışılan firma sayısı ise 3,17±1,11 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.8. Şirketlerin sektör dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde
Bilişim-IT	6	13,64	14,29
İlaç	5	11,36	11,90
Danışmanlık	4	9,09	9,52
Demir-Çelik	3	6,82	7,14
Tekstil	3	6,82	7,14
Yapı Malzemeleri	2	4,55	4,76
Holding	2	4,55	4,76
Yapı Kimyasalları	2	4,55	4,76
Ambalaj	1	2,27	2,38
Deniz Taşımacılığı	1	2,27	2,38
Finans	1	2,27	2,38
Gemicilik	1	2,27	2,38
Gıda	1	2,27	2,38
İçecek	1	2,27	2,38
İnşaat	1	2,27	2,38
Kozmetik	1	2,27	2,38
Kuyumculuk	1	2,27	2,38
Perakende	1	2,27	2,38
Petrol-Kimya	1	2,27	2,38
Sağlık	1	2,27	2,38
Tarım	1	2,27	2,38
Telekomünikasyon	1	2,27	2,38
Turizm	1	2,27	2,38
Ara toplam	42	95,45	100
Cevap yok	2	4,55	
	44	100	

Çalışma kapsamında 23 farklı sektörden 44 firma ile görüşmeler yapılmıştır. Bilişim-IT, Danışmanlık, İlaç ve Tekstil firmaları ağırlıklı olarak görüşmelerin yapıldığı sektörlerdir.

Tablo 3.9. Şirketlerin çalışan sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde
100 ve altı	6	13,6	15,8
101-200	6	13,6	15,8
201-300	4	9,1	10,5
301-500	3	6,8	7,9
501-1000	8	18,2	21,1
1001-3000	9	20,5	23,7
Cevap yok	2	4,5	5,3
Ara toplam	38	86,4	100,0
	6	13,6	
	44	100,0	

Çalışma kapsamında yer görüşülen firmaların çoğunluğu büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır. Minimum çalışan sayısı 40 maksimum çalışan sayısı 23000 olarak ifade edilmiştir. Ortalama çalışan sayısı ise 1377 ± 1960 olarak elde edilmiştir. Ortalama maksimum ve minimum gözlemler çıkarılarak hesaplanmıştır.

3.2. Aile Şirketi Olma İle İlk Uygulama ve Politikaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Aile şirketi olma durumu ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan ki-kare analizlerine ilişkin sonuçlar şu şekildedir.

Tablo 3.10. Aile şirketi olma & Organizasyon şeması varlığı

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Evet	Frekans	24	19	43
	Yüzde	96,0%	100,0%	97,7%
Kısmen	Frekans	1	-	1
	Yüzde	4,0%	0,0%	2,3%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
0,77	1	1

Aile şirketi olma ile organizasyon şemasına sahip olma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Tüm şirketlerde organizasyon şeması bulunmaktadır.

Tablo 3.11. Aile şirketi olma & Görev tanımlarının belirlenmiş olması

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Evet	Frekans	20	18	38
	Yüzde	80,0%	94,7%	86,4%
Kısmen	Frekans	5	1	6
	Yüzde	20,0%	5,3%	13,6%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
1,99	1	0,213

Aile şirketi olma ile görev tanımlarının belirlenmiş olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Tüm şirketlerde görev tanımları kısmen veya tamamen tanımlıdır.

Tablo 3.12. Aile şirketi olma & Karar alma süreçlerinde etkili olma

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Firma sahibi ve aile bireyleri etkilidir	Frekans	1	0	1
	Yüzde	4,0%	0,0%	2,3%
Firma Sahibi ve Üst Yönetim etkilidir	Frekans	23	15	38
	Yüzde	92,0%	78,9%	86,4%
Çalışanlarında görüşleri dikkate alınır	Frekans	1	4	5
	Yüzde	4,0%	21,1%	11,4%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
3,73	2	0,154

Aile şirketi olma ile karar alma süreçlerinde etkili olma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin %86'sında karar alma süreçlerinde firma sahibi ve üst yönetim ortak karar vermektedir.

Tablo 3.13. Aile şirketi olma & Karar alma süreçlerinde yetki dağılımı

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Çalışanların tümüne sorumlulukları ile orantılı olarak yetki verilir	Frekans	10	11	21
	Yüzde	40,0%	57,9%	47,7%
Çalışanların sorumlulukları ile orantılı değildir.	Frekans	3	2	5
	Yüzde	12,0%	10,5%	11,4%
Yetkiler üst yönetindedir.	Frekans	12	6	18
	Yüzde	48,0%	31,6%	40,9%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
1,45	2	0,483

Aile şirketi olma ile karar alma süreçlerinde yetki dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin %48'i yetkilerin çalışanların sorumlulukları oranında dağıtıldığını belirtirken, %41'i yetkilerin üst yönetimde olduğunu belirtmiştir. Yetkilerin üst yönetimde olması oranı aile şirketlerinde %48 iken, aile şirketi olmayan şirketlerde %31'dir.

Tablo 3.14. Aile şirketi olma & İK departmanı varlığı

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Vardır	Frekans	19	16	35
	Yüzde	76,0%	84,2%	79,5%
Başka bir departmana bağlıdır	Frekans	5	2	7
	Yüzde	20,0%	10,5%	15,9%
Yoktur	Frekans	1	1	2
	Yüzde	4,0%	5,3%	4,5%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
0,73	2	0,691

Aile şirketi olma ile İK departmanı varlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Şirketlerin %80'inde bağımsız bir İK departmanı bulunmaktadır.

Tablo 3.15. Aile şirketi olma & Talimat, prosedür, el kitapçığı varlığı

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Vardır	Frekans	21	15	36
	Yüzde	84,0%	78,9%	81,8%
Hazırlanma aşamasındadır	Frekans	4	2	6
	Yüzde	16,0%	10,5%	13,6%
Yoktur	Frekans	0	2	2
	Yüzde	0,0%	10,5%	4,5%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
2,90	2	0,234

Aile şirketi olma ile talimat, prosedür, el kitapçığı gibi dökümanların varlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin %82'sinde bu dökümanlar hazır halde bulunmaktadır.

Tablo 3.16. Aile şirketi olma & İşe alım atama ve terfilerde kriterlerin etkisi

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Öncede belirlenmiş objektif kriterler dikkate alınarak karar verilir.	Frekans	7	13	20
	Yüzde	28,0%	68,4%	45,5%
Belirli kriterler dikkate alınmakla beraber üst düzey yönetimin kararları da etkili olur.	Frekans	15	6	21
	Yüzde	60,0%	31,6%	47,7%
Şirket sahibi ve/veya üst düzey yönetim bağımsız olarak karar verir.	Frekans	2	0	2
	Yüzde	8,0%	0,0%	4,5%
Cevap yok	Frekans	1	0	1
	Yüzde	4,0%	0,0%	2,3%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
7,98	3	0,046*

*Beklenen frekans sayısı 5'in altında olan hücre oranı %67 olduğu için anlamlı olarak değerlendirilememektedir.

Aile şirketi olma ile atama ve terfi kararlarında etki arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin %46'sında objektif kriterler etki iken, %52'sinde kriterler ve üst düzey yönetimin kararları etkili olmaktadır.

Tablo 3.17. Aile şirketi olma & İşten çıkarma kriterleri

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Çalışanın işin gereklerini yerine getirmemesi ve şirket kurallarına uymaması etkilidir.	Frekans	9	12	21
	Yüzde	36,0%	63,2%	47,7%
Objektif kriterler ile beraber Firma sahibi ve/veya Üst düzey yönetimin kararları da etkilidir.	Frekans	16	7	23
	Yüzde	64,0%	36,8%	52,3%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
3,19	1	0,069

Aile şirketi olma ile işten çıkarma kriterleri etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin %52'i objektif kriterlerle şirket sahibi/yöneticisinin etkili olduğunu belirtirken, %48'i çalışanların iş gereklerini yerine getirmemesi ve şirket kurallarına uymamasının etkili olduğunu belirtmiştir. Kararların ortak alınması oranı aile şirketlerinde %64 iken, aile şirketi olmayan şirketlerde %37'dir.

Tablo 3.18. Aile şirketi olma & Şirket kültürünü oluşturan etmenleri

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Yazılı kurallar, ilkeler, değerler, inançlar, gelenek ve görenekler	Frekans	21	13	34
	Yüzde	84,0%	68,4%	77,3%
Yazılı kurallar, ilkeler	Frekans	2	6	8
	Yüzde	8,0%	31,6%	18,2%
Değerler ve inançlar	Frekans	2	0	2
	Yüzde	8,0%	0,0%	4,5%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
5,16	2	0,076

Aile şirketi olma ile şirket kültürünü oluşturan etmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Şirketlerin %77'si yazılı kurallar, ilkeler, değerler, inançlar, gelenek ve göreneklerin şirket kültürünü oluşturduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.19. Aile şirketi olma & Şirkette çalışma süresi düşüncesi

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Şirketim var olduğu müddetçe	Frekans	16	16	32
	Yüzde	64,0%	84,2%	72,7%
İşten çıkarılıncaya kadar	Frekans	7	2	9
	Yüzde	28,0%	10,5%	20,5%
Daha iyi bir iş buluncaya kadar	Frekans	2	0	2
	Yüzde	8,0%	0,0%	4,5%
Cevap yok	Frekans	0	1	1
	Yüzde	0,0%	5,3%	2,3%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
5,05	3	0,168

Aile şirketi olma ile görüşülen kişilerin bu şirketlerde çalışmayı düşündükleri süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Görüşülen kişilerin %73'ü şirketleri var olduğu sürece çalışacaklarını belirtmiştir.

Tablo 3.20. Kilit mevkiiler ki kişilerin hepsinin veya çoğunun aile üyesi olması

	Frekans	Yüzde
Evet	1	4
Hayır	24	96,0
	25	100

Aile şirketlerinin kilit noktalar çalışan kişilerin aile üyesi olması yönünde bir tutumları bulunmamaktadır.

Tablo 3.21. Kilit mevkiler ki kişilerin bazılarının aile üyesi olması

	Frekans	Yüzde
Evet	16	64,0
Hayır	9	36,0
	25	100

Aile şirketlerinin kilit noktalar çalışan kişilerin bazılarını aile üyesi olan kişilerden tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.22. Aile şirketi olma & Performans değerlendirme sistemi kullanma

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Her zaman	Frekans	13	8	21
	Yüzde	52,0%	42,1%	47,7%
Genellikle	Frekans	10	10	20
	Yüzde	40,0%	52,6%	45,5%
Hiçbir zaman	Frekans	2	0	2
	Yüzde	8,0%	0,0%	4,5%
Cevap yok	Frekans	0	1	1
	Yüzde	0,0%	5,3%	2,3%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
3,43	3	0,329

Aile şirketi olma ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin büyük çoğunluğunda performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.

Tablo 3.23. Aile şirketi olma & Ücretlendirme ve terfilerde performans değerlendirme sonuçlarının etkisi

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Her zaman	Frekans	8	7	15
	Yüzde	32,0%	36,8%	34,1%
Genellikle	Frekans	15	10	25
	Yüzde	60,0%	52,6%	56,8%
Hiçbir zaman	Frekans	2	2	4
	Yüzde	8,0%	10,5%	9,1%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
0,253	2	0,881

Aile şirketi olma ile ücretlendirme ve terfilerde performans değerlendirme sonuçlarının etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin büyük çoğunluğunda performans değerlendirme sonuçlarının etkili olduğunu belirtirken, bu oran aile şirketlerinde %60, aile şirketi olmayan şirketlerde %53'tür.

Tablo 3.24. Aile şirketi olma & Üst yönetime karar iletebilme

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Her zaman	Frekans	8	6	14
	Yüzde	32,0%	31,6%	31,8%
Genellikle	Frekans	16	11	27
	Yüzde	64,0%	57,9%	61,4%
Hiçbir zaman	Frekans	1	2	3
	Yüzde	4,0%	10,5%	6,8%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
0,74	2	0,691

Aile şirketi olma ile üst yönetime kararların iletilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin %32'si her zaman, %61'i ise genellikle kararların üst yönetime iletilildiğini belirtmiştir.

Tablo 3.25. Aile şirketi olma & Üst yönetimin geri bildirimde bulunması

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Her zaman	Frekans	6	3	9
	Yüzde	24,0%	15,8%	20,5%
Genellikle	Frekans	19	16	35
	Yüzde	76,0%	84,2%	79,5%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
0,447	1	0,710

Aile şirketi olma ile üst yönetimin geri bildirimde bulunması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin %80'i genellikle bu şekilde geri bildirimlerin yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 3.26. Aile şirketi olma & Üst yönetimin astlardan fikir alması

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Her zaman	Frekans	1	2	3
	Yüzde	4,0%	10,5%	6,8%
Genellikle	Frekans	21	14	35
	Yüzde	84,0%	73,7%	79,5%
Hiçbir zaman	Frekans	1	2	3
	Yüzde	4,0%	10,5%	6,8%
Toplam	Frekans	2	1	3
	Yüzde	8,0%	5,3%	6,8%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
1,612	3	0,657

Aile şirketi olma ile üst yönetimin astlarından fikir alması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin büyük çoğunluğunda üst yönetim genellikle astlarından fikir almaktadır.

Tablo 3.27. Aile şirketi olma & Bölüm yöneticisine yokluğunda işlerin yürümesi

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Her zaman	Frekans	12	9	21
	Yüzde	48,0%	47,4%	47,7%
Genellikle	Frekans	11	9	20
	Yüzde	44,0%	47,4%	45,5%
Hiçbir zaman	Frekans	1	1	2
	Yüzde	4,0%	5,3%	4,5%
Toplam	Frekans	1	0	1
	Yüzde	4,0%	0,0%	2,3%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
0,826	3	0,843

Aile şirketi olma ile bölüm yöneticisinin işe gelmemesi durumunda işlerin yürümesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin büyük çoğunluğunda işler bölüm yöneticisi olmadan da yürümektedir.

Tablo 3.28. Aile şirketi olma & Şirkette çalışanların IK yöneticisi ve Halkla İlişkiler uzmanı olarak konumlanması

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Her zaman	Frekans	0	5	5
	Yüzde	0,0%	26,3%	11,4%
Genellikle	Frekans	22	14	36
	Yüzde	88,0%	73,7%	81,8%
Hiçbir zaman	Frekans	3	0	3
	Yüzde	12,0%	0,0%	6,8%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
9,129	2	0,010*

*Beklenen frekans sayısı 5'in altında olan hücre oranı %67 olduğu için anlamlı olarak değerlendirilememektedir.

Aile şirketi olma ile çalışan her kişinin aynı zamanda IK yöneticisi ve Halkla İlişkiler uzmanı olarak konumlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$). Şirketlerin büyük çoğunluğunda çalışanlarını bu şekilde konumlanmıştır.

Tablo 3.29. Aile şirketi olma & Şirket misyonunun IK politikalarına katkısı

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
Şirket hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkıları vardır.	Frekans	23	19	42
	Yüzde	92,0%	100,0%	95,5%
Şirket hedefleri ve uygulamalarına katkısı bulunmamaktadır.	Frekans	2	0	2
	Yüzde	8,0%	0,0%	4,5%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
1,592	1	0,498

Aile şirketi olma ile şirket misyonunun İK politikalarına arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketler misyonlarının İK politikalarına katkısı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.30. Aile şirketi olma & Üst yönetimin İK politikaları uygulamalarına yaklaşımları

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
İK politikalarını desteklemekte ve uygulamalara katkıda bulunmaktadırlar.	Frekans	20	16	36
	Yüzde	80,0%	84,2%	81,8%
İK politikalarına katkıları bulunmamaktadırlar.	Frekans	5	3	8
	Yüzde	20,0%	15,8%	18,2%
Toplam	Frekans	25	19	44
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
0,129	1	1

Aile şirketi olma ile üst yönetimin İK politikaları uygulamalarına yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Şirketlerin üst yönetimleri İK politikalarını desteklemekte ve uygulanmasına katkıda bulunmaktadırlar.

Tablo 3.31. Aile şirketi olma & Çalışanların İK politikalarına yaklaşımları

		Aile şirketi	Aile şirketi değil	Toplam
İK politikalarını destekleyerek aktif katılım göstermektedirler.	Frekans	15	11	26
	Yüzde	60,0%	57,9%	59,1%
İK politikalarına katkıları bulunmamaktadırlar.	Frekans	10	6	16
	Yüzde	40,0%	31,6%	36,4%
Cevap yok	Frekans	0	2	2
	Yüzde	0,0%	10,5%	4,5%
Toplam	Frekans	0	2	2
	Yüzde	0,0%	10,5%	4,5%

Ki-kare değeri	S.D	p değeri
2,850	1	0,240

Aile şirketi olma ile çalışanların İK politikalarına yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$). İK politikalarını çalışanların %36'sı desteklemediğini belirtmiştir.

SONUÇ

Günümüzde mevcut ekonomik sistemin ve iş dünyasının temel taşları olan şirketler büyük oranda aile şirketleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketleri açısından en önemli sorun işletmenin devamını sağlamak veya bir sonraki nesle aktarmaktır. Bu nedenle aile şirketleri, insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarının şirkette aktif olarak uygulanması ile kurumsallaşarak bu sorunun üstesinden gelebilmektedirler.

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi konusunda yapılmış olan bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının varlığı, etkinliği, sürekliliği ve bu uygulamaların şirketlerdeki kurumsallaşma konusunda ortaya çıkardığı durumu saptamaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmada büyük ölçekli aile şirketleri seçilerek insan kaynaklarının yönetimi ve uygulamalarının bu şirketlerde yarattığı etki ve fark ortaya çıkarılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının etkin olduğu firmaları belirlemek için insan kaynakları firmaları ve internet üzerindeki insan kaynakları gruplarından faydalanmak sureti ile de doğru örneklemelere ulaşılmış ve sonuçlarda bunu teyit etmiştir.

Literatür bölümünde aile şirketleri ile ilgili belirtilen pek çok sorun doğru insan kaynakları politikalarının seçilmesi ve bunların etkin ve sürekli olması durumunda ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra şirket yönetimi ve çalışanlarının da aktif olarak katılmaları ve desteklemeleri alınan sonuçların daha hızlı ve etkin olmasını sağlamaktadır.

Ankete cevap veren kişilerin profillerine baktığımızda hepsinin üniversite mezunu veya daha üstü bir eğitim aldıkları ve alanlarında tecrübeli kişiler olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamanın üstünde ücret verileri de bize şirketlerin bu konuya verdikleri önemi göstermektedir. Bu da doğru insan kaynakları politikaları uygulanmasının yanında bunun profesyonel ve uzman kişiler ile yapılması daha etkin ve iyi sonuçlar alınmasına katkıda bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin yapıları nedeni ile yönetimi elinde bulunduran aile bireyleri bu gücü ellerinden bırakmak istememektedirler. Küçük olsun benim olsun mantığı ile sürdürülen bu yapı nedeni ile de birçok aile şirketi büyümediği için bir süre sonra varlığını sürdüremez hale gelmektedir. Diğer bir nedende ailede işi devam ettirecek ikinci kuşak olmamasıdır. Bu ve benzer nedenler ile daha çok kobi ölçeğindeki küçük aile şirketleri çok uzun ömürlü

olmayıp yok olmaktadır. Buna karşılık kurumsallaşan ve insan kaynakları fonksiyonlarını etkin kullanan şirketler ise büyümekte ve gelişmektedir. Profesyonel bir yönetim ile yönetilen ve kurumsallaşmasını tamamlamış bu şirketler daha büyük ölçekli bir firma olabilmekte ve yaşamlarını sürdürebilmektedirler.

Kobi ölçeğindeki aile şirketlerinde bu yönde bir araştırma yapılarak kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi açısından buldukları durumun tespitinin yapılması literatür bölümünde ortaya konulan bilgilerin ölçümlenmesi açısından faydalı olacaktır. Böyle bir araştırma neticesinde ortaya çıkacak veriler değerlendirilerek aile şirketlerinin eksik ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenebilir. Bu çalışmada alınan sonuçlardan faydalanarak bir yol haritası belirlenmesi faydalı olabilecektir.

EKLER

Ek-1: Demografik Özellikler Anketi

- Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
- Yaşınız : 20-30 () 30-40 () 40-50 ()
- Mesleğiniz :
- Geliriniz : 1000 – 2000 () 2000 - 3000 () 3000 - 4000 () 4000- ()
- Öğretim Durumunuz : Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()
- Medeni Haliniz : Evli () Bekar ()
- Firmanız :
- Sektörünüz :
- Firmada Çalışan Sayısı :
- Pozisyonunuz : Üst () Orta () Uzman () Uzman Yard. () Diğer ()
- Departmanınız :
- Göreviniz :
- İş Tecrübeniz (Yıl) :
- Çalıştığınız Firma Sayısı :
- Sektördeki Tecrübeniz :
- Firmanızdaki Çalışma Süreniz :

Ek-2: Anket Soruları

- 1- Şirketinizde Organizasyon şeması var mıdır?
 - a) Evet
 - b) Kısmen
 - c) Hayır
- 2- Pozisyon ve Görev Tanımları net olarak belirtilmiş midir?
 - a) Evet
 - b) Kısmen
 - c) Hayır
- 3- Karar alma süreçlerinde;
 - a) Firma sahibi ve aile bireyleri etkilidir.
 - b) Firma Sahibi ve Üst Yönetim etkilidir.
 - c) Çalışanlarında görüşleri dikkate alınır.
- 4- Şirketinizde yetki dağılımı;
 - a) Çalışanların tümüne sorumlulukları ile orantılı olarak yetki verilir
 - b) Çalışanların sorumlulukları ile orantılı değildir.
 - c) Yetkiler üst yönetimdedir.
- 5- İnsan Kaynakları departmanı;
 - a) Vardır
 - b) Başka bir departmana bağlıdır
 - c) Yoktur
- 6- Şirketimizde uyulması öngörülen;
 - a) Talimatlar, Yönetmelikler, Prosedürler ve El kitapları mevcuttur.
 - b) Talimatlar, Yönetmelikler, Prosedürler ve El kitapları hazırlanma aşamasındadır.
 - c) Talimatlar, Yönetmelikler, Prosedürler ve El kitapları gibi yazılı belgeler mevcut değildir.

7- Şirketimizde işe alımlarda, atama ve terfilerde ;

- a) Öncede belirlenmiş objektif kriterler dikkate alınarak karar verilir.
- b) Belirli kriterler dikkate alınmakla beraber üst düzey yönetimin kararları da etkili olur.
- c) Şirket sahibi ve/veya üst düzey yönetim bağımsız olarak karar verir.

8- Şirketimizde işten çıkarmalarda;

- a) Çalışanın işin gereklerini yerine getirmemesi ve şirket kurallarına uymaması etkilidir.
- b) Objektif kriterler ile beraber Firma sahibi ve/veya Üst düzey yönetimin kararları da etkilidir.
- c) İdarenin keyfi kararları etkilidir.

9- Şirket kültürünü oluşturan etmenler;

- a) Yazılı kurallar, ilkeler, değerler, inançlar, gelenek ve görenekler
- b) Yazılı kurallar, ilkeler
- c) Değerler ve inançlar

10- Şirketinizde çalışmayı düşündüğünüz süre;

- a) Şirketim var olduğu müddetçe
- b) İşten çıkarılıncaya kadar
- c) Daha iyi bir iş buluncaya kadar

11- Şirket ana sermayesine sahip olan kişi veya kişilerin ailelerine mensup birden fazla kişi şirkette görev almaktadır.

- a) Evet
- b) Hayır

12- Şirkette kilit mevkilerde ki yöneticilerin çoğu veya hepsini aile üyeleri oluşturmaktadır.

- a) Evet
- b) Hayır

13- Şirkette kilit mevkilerde ki yöneticilerin bazılarını aile üyeleri oluşturmaktadır.

- a) Evet

b) Hayır

14- Şirkette performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır;

a) Her zaman

b) Genellikle

c) Hiçbir zaman

15- Ücretlendirme ve terfilerde Performans değerlendirme sistemi çıktıları etkilidir.

a) Her zaman

b) Genellikle

c) Hiçbir zaman

16- Çalışanlar alınan kararlarla ilgili olumlu veya olumsuz kararları üst yönetime iletebilirler.

a) Her zaman

b) Genellikle

c) Hiçbir zaman

17- Üst yönetim çalışanlardan gelen olumlu veya olumsuz eleştirilere geri bildirimde bulunur.

a) Her zaman

b) Genellikle

c) Hiçbir zaman

18- Şirkette yöneticiler iş ile ilgili kararlarda astlarının fikrini alır.

a) Her zaman

b) Genellikle

c) Hiçbir zaman

19- Bölüm yöneticisi işe gelmediğinde işler aksamadan yürür.

a) Her zaman

b) Genellikle

c) Hiçbir zaman

20- Şirkette her çalışan aynı zamanda bir İnsan kaynakları yöneticisi ve Halkla ilişkiler uzmanıdır.

- a) Her zaman
- b) Genellikle
- c) Hiçbir zaman

21- Şirketin Misyonuna İnsan kaynakları politikalarının katkılarını nasıl açıklarsınız?

- a) Şirket hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkıları vardır.
- b) Şirket hedefleri ve uygulamalarına katkısı bulunmamaktadır.

22- İnsan kaynakları politikalarının uygulanmasında Firma sahibi veya Üst yönetimin yaklaşımları nasıldır?

- a) İK politikalarını desteklemekte ve uygulamalara katkıda bulunmaktadırlar.
- b) İK politikalarına katkıları bulunmamaktadırlar.

23- Şirket çalışanlarının İnsan kaynakları politikalarına yaklaşımları nasıldır?

- a) İK politikalarını destekleyerek aktif katılım göstermektedirler.
- b) İK politikalarına katkıları bulunmamaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yay. İstanbul 2004
- Arıdurdu Ayşenur; Fortune Danışmanlık A.Ş. www.fortune.com.tr/ailesirketleri.asp
- Arslan İbrahim; **Şirketler Hukuku Bilgisi**; Mimoza Yay. Konya/2007
- Atılğan T., “**Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç**” (2003)
- Aydemir Burhan, Aytemiz Seymen, Aslı D. A. Taşçı, “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama**”, Capital Dergisi, 2002,Sayı: 7
- Beardwel L.Holden; “**Human Resource Management**”; Pitman Pub. London; 1994
- Bingöl Dursun; “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” ; Beta Yay. 4. Baskı, 1988
- Bırley, S. Ng D. & Godfrey, A. 1999, “**The Family and The Business**”, Long Range Planning, Vol.32, No.6, P.598-608.
- Borçlar Kanunu; Madde 520
- Borçlar Kanunu; Madde: 521
- Bowman, N.(1991), “**Transferring Management in the Family-Owned Business**”, U.S. Small Business Administration
- BSTS/ İktisat Terimleri Sözlüğü, 2004
- Buğra Ayşe, **Devlet ve İşadamları**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1997
- Çetin,Canan, **Personel Seçiminde Görüşme,1.B.**,Çağlayan Basımevi,İstanbul,1990
- Çoban, Fadime. “**Tarih Gibi Şirketler**”, Capital, Temmuz 2002
- Daft, Richard L, **Management, 3th edition**, Dreyden Press, USA, 1994
- Demirel Gülsen; “**Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Capital Dergisi; 1995
- Diñer Ömer; **İşletme Yönetimine Giriş**; 3. Basım; beta Basım Yay. Dağıtım; İstanbul; 1997
- Erdoğmuş Nihat, “**Aile İşletmeleri**” 2. Basım İgiad Yay. Mayıs 2007
- Erdoğmuş Nihat, “**Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma**”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24–27 Mayıs 2000, Nevşehir
- Ergüden Yılmaz; Makale “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, www.arge.com.

Ergüder A.; “**Uygarlık Tarihi**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları,1994

Fındıkçı İlhami; “**Aile Şirketleri**” Alfa Yay. 3. Basım, 2008

Fındıkçı İlhami; “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” Alfa Yay. 6. Basım; 2006

Günver Bahar Akıngüç; **Aile İşletmelerinde Süreklilik**, 2002

http://ehosttvgw21.epnet.com/ehost.asp?key=204.179.122.129_8000_1635881663&return=n&site=ehost

<http://www.humanitas.com.tr/ahmethancer.htm>

<http://www.isguc.org/serpill.htm>, 24 Aralık, 2001

Karpuzcuoğlu Ebru; **Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yay. İstanbul, 2001

Karpuzcuoğlu, E. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yay. İstanbul, 2002

Kılınç Orhan Erdemir; “**Şirketlerde Kurumsallaşma**” www.etikadanismanlik.com

Kırım Arman; **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yay. 3. basım 2005

Koç Vehbi, **Hayat Hikâyem**, İstanbul, 1971

Kon Barbaros; “**Aile Şirketleri ve İK**” ; barbaros.kon@dentas.com.tr

Kumkale Ruknettin;Ankara, 2005 www.alomaliye.com/ruknettin_kumkale_as_denetciler.htm

Kumkale Ruknettin; www.alomaliye.com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm

Lansberg Habbershon Timoty G., Williams, Mary, Macmillan, Ian., (2003), “ **Unified systems perstective of family firm performance**” , Journal of Business Venturing

Lansberg, I. (1999), “Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business”Boston: Harvard Busines School Press

Lıao, Y.-S., (2005). **Business strategy and performance: the role of human resource management control**. Personnel Rewiew, vol.34, no.3

Lıaw Chen, L.-H., S.-Y. Lee, T.-Z. (2003). **Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study**. International Journal of Manpower, vol. 24, no. 3

Muter Şener; “**Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetim**” Ege Ekonomisi.com, 2007

Müftüoğlu, Tamer, Tuncel, Asude Özsoy & Akbulut, Yağmur. “**Tarihi Gelişim Süreci İçinde Türkiye’de Girişimcilik**”, (http://www.aitco.com/İslam/ilimsanat43/trk/t_muftuoglu.htm).

Müftüoğlu, Tamer., **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002

Müftüoğlu Tamer, **“Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”** ; Ankara: Turhan Kitabevi, 2002

O’Hara William T. - Peter Mandel, **“The World’s Oldest Family Companies”** ; <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>.

Palmer Marget, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Rota, İstanbul, 1993

Power Dergisi; **“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmada Yaşanan Sorunlar”** ; 4 Şubat 2001

Power Dergisi; **Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar**, 4 Şubat 2001

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2000

Sağlam Necdet, Makale; **“Aile Şirketleri Neden Kurumlaşmaya Sıcak Bakmalı”**

Selçuklu S. Soner; **“Ergen Şirketler”** Sistem Yay. 3. Basım, 2005

Soylu Remzi; Makale; **“Aile Şirketlerinin Zaman İçinde Değişimi ve Gelişimi”** 2003; www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_1htm

Tamer Meral; Makale **“Dünya da Aile Şirketleri”**, Milliyet Gazetesi,6 Haziran 1997

The World’s Largest Family Businesses”, <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>. 12.08.2003.

Trahant B., W. W. Burke, R. Koonce; **“12 Principles of Organizational Transformating”**, “Management Review” 1997, vol. 86 No: 8

Tosun K.; **“İşletme Yönetimi”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. 1993

Tuğray, Adal, Zeki; Ataay, İsmail; Uyargil, Cavide; Sadullah, Ömer; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; Dündar, Gönen; Uluhan, Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276

Yalçın Müge; **“Kurumsallaşmanın Yolu İnsan Kaynaklarından Geçer”**: Kobi Finans Dergisi, Sayı:6, <http://www.kobifinans.com/>