



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

Sponsored by IBU

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Eskişehir Örneği*
Institutionalization Process and Human Resources Management in Family Companies: The Case of Eskişehir

İsmail Hakkı Dinçay**

Abstract: 95% of the companies in our country and 80% of the companies operating in the world are family companies. Success of family companies and successful transfer of companies to the next generation have a positive and big impact on not only the future of a company but also the economy of a country. In today's world of globalization, it is seen that there is a linear relationship between success of family companies and the institutionalization process. While the family companies that successfully complete institutionalization process continue their operations, the family companies that fail to successfully manage this process disappear. One of the most important building blocks of the institutionalization process is the human resources management process. The aim of this study was to reveal the development process of the human resources department, its ability to act independently and to make its own decisions as a unit without being influenced by family members and relatedly the effects and consequences for the family company and employees. The study addressed the general characteristics of family businesses, the role of human resources department in success of a family company that operates in Eskişehir, Turkey, being the fourth largest company in the ceramic industry and among the top 500 industrial companies in Turkey, and the management of human resources department in detail. In the theoretical part of the study, the concept of family business was evaluated at the beginning, studies in this field were examined and a new definition of family business was introduced. The strengths and weaknesses of family companies were examined and the reason why institutionalization is important for family companies was tried to be explained. The reflections of human resources management on family companies in institutionalization process and the modern human resources management systems were discussed. In the research part, the basic economic and statistical information of the selected family company and its development chart were examined based on the recent data and the human resources management process was reviewed in detail. In this context, the results were inferred by rigorously examining the data obtained using in-depth interview methodology, and the positive and negative effects of managing the Department without family pressure and through institutionalization were evaluated. This study was prepared also with the aim of creating a source study especially in terms of research and examination methodology for the subsequent studies.

*Bu çalışma yazarın 2016 yılında hazırlamış olduğu Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği adlı tezinden üretilmiştir. Çalışma ailenin isteği olmadığı için 2020 yılına kadar yayımlanamamıştır. Ayrıca çalışmadan bir adet kitap hazırlanmıştır. 2020 yılı itibarıyla altı adet atıf almıştır.

** Dr., Türkiye İş Kurumu

Dr., Turkish Employment Agency

ORCID 0000-0002-3908-4608-3978

hakkidincay@hotmail.com

Cite as/ Atıf: Dinçay, İ. H. (2021). Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve insan kaynakları yönetimi: Eskişehir örneği. *Turkish Studies - Economy*, 16(1), 223-252. <https://dx.doi.org/10.47644/TurkishStudies.45600>

Received/Geliş: 06 August/Ağustos 2020

Accepted/Kabul: 20 March/Mart 2021

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 30 March/Mart 2021

CC BY-NC 4.0

Structured Abstract: As one of the most important actors leading the world and Turkish economy, family companies continue to be the focus of attention of all stakeholders of society including investors, governments, academicians, especially the business world. It is possible to come across many studies, news and books that examine family companies from various perspectives because of the interest increasing every day. Family companies are very important for our country's economy, and news about family companies, especially success of them, conflicts between family members, demerger of them or end of their activities continue to take place in the current information exchange.

According to all these sources of information, it is still up-to-date data that the priority and the most significant risk family companies need to manage is "sustainable success". It is proposed for family companies to adopt corporate management principles of fairness, transparency, accountability and responsibility that form the basis of the current best management method so that they will be sustainable organizations that add value to stakeholders and society. This study was prepared to guide family companies aiming for sustainable growth and institutionalization. The aim of the study was to find out the methods and development aspects specific for institutionalization processes that family companies in Turkey implement in order to achieve sustainable success.

Family companies make significant contributions to the country's economy on the condition that they are structured in line with international practices in the short and medium term and transitions between generations are managed correctly and successfully. Improper management of restructuring and corporate transformation in family companies may lead to loss of competitive power in international markets. Family companies that family beliefs and values dominate have started to have problems in adapting to such a structure that the world has become a global market, the pace of change has been increasing and intense competition has been experienced. The primary problem for the longevity of family businesses is failure to be institutionalized. Although the concept of institutionalization, which refers to the transformation of business activities into a system, is adopted by many family businesses, various problems are encountered in practice.

In this study, the concept of institutionalization, which is a very important factor for the continuity and success of family enterprises, and the problems encountered in this process were examined by focusing on the characteristics that distinguish family enterprises from other enterprises. The study started by defining and explaining the concept of family business because the study was based on the concept of family company. In the process of identification, the largest family companies operating in Turkey and the largest family companies operating in the world were mentioned respectively. Again, the characteristics of family companies were listed under the title of definition. Along with the disclosure of the characteristics of family companies, the weaknesses and strengths brought about by these characteristics were revealed. One of the building blocks of the study, the institutionalization process of the family companies was evaluated and explained under a separate title and literature review. One of the main reasons for the termination of family companies is the inability to implement the institutionalization process in real terms.

The process of institutionalization in family companies generally arises due to two basic needs. The first one is that the company reaches its natural limits in terms of growth and that family members in the company are insufficient at this stage and a professional management process is needed. Secondly, in order to ensure the company's growth and adaptation to changing market conditions, there emerges the need for the presence of institutions or individuals who will introduce family members outside, know the market well and also be the launching face of the family. The study also focused on what the family constitution is, the preparation process and the importance of it, and examined the sample family constitutions that were prepared before and the problems that were encountered. With regard to the institutionalization process, focus was not only on the adoption of the family constitution and institutionalization but also on the necessity of receiving expert support and counselling support from outside. The management center of the family companies is the board of directors whereas the Human Resources Department is the structural and implementation department of this board. The management of human resources department of a family companies differs from that of other types of companies. In this sense, as described in the study, the functions and management principles of the Human Resources Department of the family company were stated by making an international literature and resource review and different aspects were tried to be revealed. In the application part of the study, a family company, which operated in the province of Eskişehir, was the fourth largest industrial enterprise in its field in Turkey and also one of the largest 500 industrial enterprises announced by the Istanbul Chamber of Industry every year and operated in the ceramic sector with over 1000

employees, was selected. In this part of the study, especially the research on family companies operating in this field in Turkey were evaluated and examined.

However, it was observed in the studies on this field that only family business aspect of family companies was addressed without any classification. For this purpose, the study was conducted using an in-depth interview technique with a family company and both the functional and managerial relationships of the family company and Human Resources Department were evaluated in detail. The data obtained in the study showed that the human resources department developed decision-making mechanisms independently without receiving almost any directives or guidance from the family, and that the company had a structure consistent with its growth. It was found that, in the light of all these positive effects the Human Resources Department of the research company contributed to the growth of the company and the management was content with this so that the human resources department was connected directly to the board of directors and attained an independent and autonomous structure. In spite of all these progress and advantages, it was determined that the company and the Human Resources Department had incomplete and flawed practices. The study was prepared as a study on family business to shed light on the work to be done in this field.

Keywords: Labor economics and industrial relations, family companies, human resources department, institutionalization, economic growth.

Öz: Ülkemizde %95 ve dünyada faaliyet gösteren şirketlerin %80’li kısmı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Aile şirketlerinin başarısı, şirketlerin bir sonraki nesle başarılı bir şekilde devredilmesi, sadece şirketin geleceği açısından değil, ülke ekonomisi açısından da olumlu ve büyük bir etkiye sahiptir. Küreselleşme sürecindeki günümüz dünyasında aile şirketlerinin başarısı ise kurumsallaşma süreci arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma sürecini başarı ile tamamlayan aile şirketleri faaliyetlerini devam ettirirken, bu süreci başarılı bir şekilde yönetemeyen aile şirketleri yok olup gitmektedir. Kurumsallaşma sürecinin en önemli yapı taşlarından birini de insan kaynakları yönetim süreci oluşturmaktadır. Bu çalışma insan kaynakları departmanının gelişim süreci, bağımsız hareket edebilme ve kararlarını aile üyelerinin etkisinde kalmadan birim olarak kendi alabilmesinin aile şirketine ve çalışanlara yönelik etkileri ve sonuçları ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada aile şirketlerinin genel özellikleri açıklanarak Eskişehir’de faaliyet gösteren, seramik sektöründe en büyük dördüncü ve Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasına girmeyi başarmış bir aile şirketinin başarısında insan kaynakları departmanının etkisi, insan kaynakları departmanının yönetim süreci tüm detayları ile değerlendirilerek ele alınmıştır. Çalışmanın teorik bölümünde başlangıçta aile şirketi kavramı değerlendirilmiş, bu alanda yapılan çalışmalar incelenerek yeni bir aile şirketi tanımı getirilmiştir. Aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönleri mercek altına alınmış, aile şirketleri için kurumsallaşmanın neden önemli olduğu gerekçeleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumsallaşma süreci içinde insan kaynakları yönetiminin aile şirketlerine yansımaları ve çağdaş insan kaynakları yönetim sistemleri ele alınmıştır. Araştırma bölümünde seçilen aile şirketinin temel iktisadi ve istatistiki bilgileri ve gelişim grafiği güncel veriler doğrultusunda incelenerek insan kaynakları yönetim süreci detaylı bir inceleme kapsamına alınmıştır. Bu kapsamda derinlemesine görüşme metodolojisi kullanılarak elde edilen verilerden titizlikle incelenerek çıkarımlar yapılmış, departmanın kurumsallaşma ve aile baskısından ayrılmış bir şekilde yönetiminin olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirilerek sonuçlar mercek altına alınmıştır. Bu çalışmanın ayrıca bundan sonraki çalışmalar içinde özellikle araştırma ve inceleme metodolojisi açısından da kaynak bir çalışma oluşturması hedefiyle hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, aile şirketleri, insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma, ekonomik büyüme.

Giriş

Dünya ekonomisinin büyük bir kısmı aile şirketleri tarafından oluşturulmaktadır. Bu da özel sektör açısından değerlendirildiğinde ekonominin temellerinin aile şirketleri üzerine inşa edildiğini göstermektedir. Bugün tartışmasız dünyadaki işletmelerin %65-80 aralığında, ülkemize baktığında ise %95 gibi bir oranda, neredeyse piyasa sisteminin tamamını aile şirketleri oluşturmaktadır (Büte, 2010). Dünyada rekabetin arttığı, alternatiflerin çok fazla sayıda olduğu küresel ekonomik sistem beraberinde aile şirketleri içinde var olabilme mücadelesini getirmiştir.

Bunun içinde kurumsallaşma ve profesyonel bir yönetim sistemi kaçınılmaz olmuştur. Şirketleri zirveye, başarıya taşıyan, sürekli ve karlı kılan en temel unsur insan kavramı olmaya başlamıştır. En üst düzeydeki yöneticiden tutun, üretim aşamasındaki işçiler, ürünlerin müşteriye ulaştırılmasını sağlayan lojistik personeli, ürünün ilk kez müşteri ile buluşmasını sağlayan satış ve pazarlama departmanındakilere hepsi insan faktörü ile ilintilidir. Bir nevi bir şirketin başarısı ya da başarısızlığı, devam edip etmeyeceğine, onu bir adım ileriye taşıyan en büyük etkenin insan faktörü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple globalleşen ve rekabetin hat safhada olduğu günümüz ekonomisinde insan, şirket bakış açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi işletmeleri başarıya taşıyan bir lokomotif görevi görmeye başlamıştır. İnsanı sadece bir maliyet unsuru olarak değil, şirketin temel taşı, ana mihengi olarak gören şirket felsefesinin süreklilik kazandığı görülürken, insan unsurunu sadece “çalışan” olarak değerlendiren yaklaşımların kaybettiği, devamlılık getiremediği gözlenmektedir. Bu çalışmada hem aile şirketleri hem de insan kaynakları yönetimi ana hatları ile incelenmiş, Eskişehir’de seramik sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinin insan kaynakları yönetim süreci incelenmiş, insan kaynakları departmanının şirketin başarısına katkısı, şirketin sahibi ailenin insan kaynakları departmanına olan etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği uygulanmış ve nitel araştırma deseni olarak durum çalışması yapılmıştır (Başer, 2019).

1. Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketi kavramı ile ilgili olarak literatürde genel nitelikte, kesin bir tanım bulunmamaktadır. Bir başka anlatımla aile şirketi kavramı sınırları ve kapsam olarak farklı bakış açılarının olduğu görülmektedir. Bunda aile şirketi kavramı hakkında ortak bir tanımın olmaması, aile şirketlerinin aileye ait olan kültürel yapının diğer şirket türlerine göre farklılık göstermesi söylenebilir (Fındıkcı, 2008). Aile şirketi kavramını tanımlayabilmek adına öncelikle tanımın çekirdeğini oluşturan aile kavramını tanımlamak gerekir. Aile toplumun genel özelliklerini içinde barındıran en küçük yapı taşıdır ve akrabalık bağlarına dayanır (İşçi, 1996). Bir başka tanıma göre anne, baba ve çocuklardan teşkil, genel olarak toplumun yapısına göre anne ya da babanın, yani bir ev reisinin otoritesinin bulunduğu aynı çatı altında yaşayan bireylerden oluşan birliktelik olarak tanımlanmaktadır (Akıntürk, 1994). Buraya kadar yapılan tanımlardan hareketle aile şirketi kavramına aile servetinin birlikteliği anlamında bakan Bengt Karlöf’e göre aile şirketi aile servetinin zarara uğramaması için oluşturulmuş özel nitelikleri bulunan bir işletme biçimidir (Karlöf, 1993). Bu tanımdan hareketle özellikle mirasın bölünmesi sonucunda ana sermayenin dağılması, servetin küçülmesini engellemek, aile reisinin yaşadığı dönemdeki ekonomik gücü ve istikrarı devam ettirmek, böylelikle hem maddi anlamda hem de en güvenilir kurum olarak görülen ailenin devamı anlamında kurulan ortaklık olarak tanımlamak mümkündür (Köprülü, 1983). Yukarıda yapılan tanımlar doğrultusunda aile şirketini; temelde ailenin gelir elde etmesini ve mirasın bölünmesini engellemek amacı ile kurulan, aile üyelerinden en az iki ya da daha fazla kişinin şirketin finansal yapısını kontrol ettiği, yönetim aşamasında önemli bölümde aile bireylerinin söz sahibi olduğu, şirkette aileden en az ikinci kuşağın çalıştığı, akrabalık bağları ile bağlı olan bireylerin hizmet veya mal üretmek amacıyla bir araya gelerek kurulan kar amaçlı sosyal aile örgütlenmesi modeline aile şirketi olarak tanımlamak mümkündür. Bugün ABD’deki şirketlerin %90’ı aile şirkettir. Ayrıca En büyük 100 şirketin başlıca AB ülkelerindeki dağılımına bakılacak olursa Almanya’da 17’si, Fransa’da 26’sı, İtalya’da 43 tanesinin aile şirketi olduğu görülmektedir (Çitçi & Onur, 2020).

Türkiye’nin En Büyük Aile Şirketleri:

1. Eczacıbaşı Ailesi, Eczacıbaşı Holding
2. Sabancı Ailesi, Sabancı Holding
3. Koç Ailesi, Koç Holding
4. Şahenk Ailesi, Doğuş Grubu
5. Doğan Ailesi, Doğan Holding
6. Tara Ailesi, Enka İnşaat

7. Hüsni Özyeğin, Fiba Holding
8. Ülker Ailesi, Ülker Grubu
9. Mehmet Emin Karamahmet, Çukurova Holding
10. Dinçkök Ailesi, Akkök Grubu

Dünyadaki En Büyük Aile Şirketleri

1. Walmart
2. Volkswagen
3. Glencore
4. Samsung
5. Phillips
6. Exor
7. Ford
8. Lukoil
9. McKesson
10. Foxconn(<https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler>)

1.1. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketi, diğer şirket türlerine kıyaslandığında farklı özellikler ihtiva ettiği görülmektedir. Bunlardan ilki şirket içerisinde en az iki neslin işletmede aktif olarak görev almasıdır (Aydın, 1986). Anne-baba, çocuk ortaklıkları, bunlara ilave olarak kuzenlerin katılımı ile en az iki neslin bir arada olma zorunluluğu doğmaktadır. Karı-koca ortaklığı şeklinde kurulan aile şirketlerinde nesil farkı görülme de aile şirketlerinde olması gereken diğer özellikleri içeriğinde barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınmaktadır (Cagle& Özen, 2019).

Şirket için oluşturulan tüm politikalar aslında ailenin menfaatleri ile birebir örtüşmektedir. Temelde aile varlığının devamı ve bir bütün olarak aile kavramını korumak amacıyla kurulan aile şirketleri, değer ve inançlar yönünden ailenin değer ve inançları ile neredeyse birebir aynı özellikleri taşımaktadır. Ancak aile bağları diğer yönetsel ve finansal faktörlerin yanında yeri geldiğinde daha etkin, daha üstün konuma gelebilmektedir. Özellikle bu yönüyle diğer şirket türlerinden ayrılmaktadır. Şirketin yönetim sistemi halef-selef ilişkisi şeklinde olup, mevcut yönetim şirketi çocuklarına miras olarak bırakır. Varis diğer aile üyelerinin de miras olarak bırakılacak şirket için çocuklarının tanınmasını ve kabul edilmesini bekler. Bu amaçla daha küçük yaşta çocuklar şirket ile bütünleştirilmeye yönlendirilerek, şirketi sahiplenmeleri istenir (Başer, 2020).

Şirketin piyasadaki etkinliği, itibarı ve prestiji ailenin adı ile birlikte büyür ve gelişir. Aile bireylerinin taşıdıkları toplumsal statü ve itibar şirketin statüsünü de etkiler. Bu noktada önemli olan aile üyelerinin şirketin içinde yer almaları yeterli bir kriterdir. Aktif olarak çalışmaları gerekmez. Aile üyelerinin işletmedeki görev ve sorumlulukları sadece şirketteki etkinliklerini değil, aile içindeki etkinliklerini de etkiler (Kara, 1989). Bir nevi şirket içerisinde başarılı olmak aile içinde de söz sahibi olmayı peşinden getirmektedir.

Aile içindeki otorite sistemi, uygulanmakta olan kurallar, ailenin genelini için geçerlidir (Drucker, 1974). Ailenin sahip olduğu inançlar, değerler, örgütün işleyiş şekli bireyler arasındaki ilişkiler şirkette yerine getirilen faaliyetlerin yapılaş şeklini ve şirket kültürünü de önemli ölçüde etkilemektedir.

Oluşum şekli ve yapısı itibarıyla aile şirketleri aile bireyleri tarafından inşa edilerek kurulduğu için kapalı sistem bir görünüm sergiler (Ansay, 1971). Bu şekilde kapalı devre olarak oluşturulan aile şirketleri maddi anlamda sıkıntı yaşadıklarında kredi ya da farklı borçlanma yolları yerine aile bireylerinin maddi desteği ile bu süreci yönetebilirler. Bunda şirkete dair bilgi ve

gizliliğin paylaşılmak istenmemesi, piyasa da ailenin imajının zedelenmemesi gibi nedenler etkili olabilir.

Şirket yönetim sistemi oluşturulurken özellikle beyaz yaka olarak adlandırılan yönetim ve organizasyon bölümü büyük oranda aile bireylerinden ve akrabalarından oluşmaktadır. Aile şirketlerini farklı kılan bir başka özelliği burada ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerindeki “güven” duygusu uzmanlıktan daha önce gelmekte, aile üyelerinden birinin boş bir kadro için aday olması durumunda dışarıdan temin yönteminin seçilmesi aile içinde huzursuzluklara neden olabilmektedir. Bu sebeple işe yerleştirme, seçme aşamasında aile üyelerine öncelik tanınmaktadır (Başer, 2020).

Aile şirketlerinde şirket sahibi ve üst düzey yönetici (Genel Müdür, CEO vb.) genellikle aynı kişi olmaktadır. Kurucu ortakların büyük bir kısmı sağlık koşulları el verdiği sürece görevlerine devam etmektedirler. Bunun sonucu olarak genel müdür veya yönetim kurulu başkanının aile üyelerinden birisinin atanmasını normal bir süreç olarak kabul etmektedirler. Tüm bu özelliklerin ortak noktası tek bir ailenin şirket yönetimine egemen olmasıdır (Bilgin, 2007).

2. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin de diğer şirket modellerinde olduğu gibi üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Literatürde büyük ölçüde aile şirketlerinin zayıf ve eksik olan yönleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Üstün özellikleri üzerinde gerektiği kadar durulmadığı görülmektedir. Ailenin kökleri, yapısal özellikleri ile şirketin yapısının birbirlerine etkileri nedeniyle bir arada yürümesinin zor olduğu görüşünü öne sürenler olduğu gibi, üstün yönlerinin de bulunduğu görüşünü öne sürenlerin olduğu yadsınamayacak bir gerçekliktir (Başer, 2019).

Tablo 1: Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

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

Kaynak: (Çitçi&Onur, 2020)

2.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri

Şirketin bir çalışanı olarak çalıştığı şirkette bir bireyin “kendi ailesine” mensup bireylerle birlikte çalışması, çalıştığı şirketin aile üyelerinden birine ait olması bireyde destekleyici, motive edici bir etki, normalden daha fazla sürede çalışma şevki, kişisel anlamda da daha rahat bir çalışma sürecini kaçınılmaz kılacaktır.

Aile şirketi olmanın ilk avantajı olarak karşımıza ekonomik ve finansal açıdan yani sermaye yetkinliği olarak sağladığı avantajlar çıkmaktadır. Aile şirketleri büyük oranda şirkete ait sermayeyi kendi öz kaynaklarından meydana getirmekte ve bir sorunla karşılaşılması durumunda sorun aile içinde çözülmektedir. Bu yönü ile aile şirketleri diğer şirket türlerine göre oldukça avantajlı konumdadırlar. Bu da firmayı piyasada güçlü bir konuma taşımaktadır. Ayrıca şirketin finansal anlamda zorluklar yaşadığı dönemlerde aile bireyleri diğer firmalara kıyasla kendilerine ait olan haklardan daha kolay fedakârlık gösterebilmektedirler (Alayoğlu, 2003).

İkinci olarak şirket çalışanlarının aile bağı şirket içinde faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Şirket sahibi ve aile üyelerinin samimi ve içten gelen bir iletişim platformunun

olması çalışanlara güven verir. Aile şirketlerindeki yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim, profesyonel yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimden çok daha farklı bir boyutta, daha içten ve samimi olarak gerçekleşir. Çalışanlar aile şirketlerinde daha verimli yeni fikirlere karşı daha açık, kendilerini daha güvende hissederek ve daha fazla risk alarak çalışmaktadırlar (Kets De Vries, 1996).

Aile şirketlerinde karar alma sürecindeki ivedilik diğer şirket türlerine göre daha avantajlıdır. Aile şirketlerinde en yetkili kişi genellikle sermaye yapısında en yüksek paya sahip kişidir. Yönetici aynı zamanda aile üyesi olması nedeniyle idari konularda çok daha hızlı ve etkin kararlar alabilir. Bürokrasiye gerek kalmadan bu şekilde hızlı karar alınabilmesi, şirketin işlerinin aksamaya uğramadan daha etkin bir karar sisteminin olması aynı zamanda şirketin kriz dönemlerinde daha hızlı ve etkin karar almasına da katkı sağlayabilmektedir (Cagle& Özen, 2019).

Ailenin tanınmış bir soyadına sahip olmanın getirdiği olumlu etki, sosyal çevre ve etkili iletişim kanalları kullanarak şirketin bir adım daha öteye taşınması adına fayda sağlayabilir. Şirketin ticaret hayatına başlaması ile birlikte ilk akla gelen soru başarılı olup olmayacağı, piyasada ne kadar kalıcı olacağı ve etkinliğidir. Aile şirketleri bu anlamda ailenin toplumsal itibarının getirdiği avantajı kullanarak kredi sağlama, hammadde temini, reklam, satış vb. konularda daha başarılı olma şansını yakalamaktadır (Kamacı vd., 2020).

Aynı aileye mensup olmak ve aynı kültürün içinden gelmek ortaklar arasında daha kolay bir uyumun olmasını sağlayacaktır. Bu da daha etkin ve hızlı bir karar sisteminin hayata geçirilmesine olanak verecektir. Aile şirketleri kuruluş itibarıyla aile üyelerinden oluştuğu için sahiplenme duygusu daha yoğun olarak yaşanır ve bu da şirketin başarısına olumlu olarak etki eder (Alayoğlu, 2003).

Şirket yönetimine istikrarlı bir yapının hâkim olması şirket politika ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine, daha hızlı ve etkin olmasına avantaj sağlar. Rekabet sürecinin bu kadar yüksek olduğu günümüz dünyasında hızlı karar alabilme, piyasa şartlarına, yeniliklere çabuk adaptasyon sağlayabilmek şirketlere avantaj sağlayacaktır. Aile şirketlerinin karar alma sistematüğinden gelen avantaj bu ve benzeri süreçlere daha kolay adapte olmayı beraberinde getirecektir (Knight, 1974).

Aile olmanın getirdiği ahlak, örf, adet vb. ananevi değerlere verilen önem hem yönetime olan bağlılığı arttırmakta hem de yönetimin çalışanları daha fazla sahiplenmesine neden olmaktadır. Bu bağlılık devamında güveni getirmekte ve şirketin daha başarılı olmasına, daha iyi noktalara gelmesine katkı sağlamaktadır (Hodgetts, 1989). Tüm avantajları ile aile şirketleri dünyada en çok tercih edilen şirket türü olarak yerini korumaktadır.

2.2.Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Tüm üstün yönlerine karşın, aile şirketi olmanın zayıf yönleri, dezavantajları da bulunmaktadır. Bu anlamda ilk ve en önemli dezavantajların başında nepotizm, bir başka ifade ile akraba kayırması gelmektedir. Aile söz konusu olduğunda aile şirketlerinin büyük bir bölümünde aile, şirketin önüne geçebilmektedir. Ana sermaye sahibi aile üyesi bireylerin yeteneklerini ya da şirkete sağlayacakları katkıyı dikkate almadan aile üyelerini işe alabilmekte, yetersiz oldukları noktaları göz ardı edebilmektedirler. Aile şirketlerinin büyük bir kısmında kilit pozisyonlara deneyim, yetenek ve becerilere bakılmaksızın aile üyelerinden birini atamakta, eleman alımında uygulanan kriterler göz ardı edilebilmektedir. Gerekli yetkinliğe sahip olmayan birinin emrinde çalışmak ise aile üyesi olmayan çalışanlar açısından rahatsız edici olabilmektedir. Ayrıca şirket içinde eşitlik ve adaletin sağlanmasına sekte vuracaktır. Sonuç olarak ise güven eksikliği, iş tatmini ve bireysel bazda performans olumsuz etki meydana getirecektir. Özellikle ücret politikası açısından aile üyelerinin kayırılması kurumda yönetim-personel kopması ile sonuçlanacak durumlara gebe olacaktır (Kamacı vd., 2020).

Finansal açıdan aile şirketinin gerçek anlamdaki tek kaynağı, aile üyelerinin kendileridir. Ailenin gayrimenkul, menkul ve nakdi kaynaklarının yeterli düzeyde olmaması işletmenin büyümesine sekte vuracak, büyüme hızında yavaşlamaya sebep olacaktır (Alayoğlu, 2003). Burada başka bir konu ise aileye gelir getirmek adına kurulmuş işletmenin aile ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendi finansman ihtiyaçlarından yoksun kalabileceği gerçeğidir.

Aile şirketleri içinde de rekabet olabilmekte, ilerleyen dönemlerde bu durum aile içindeki uyum ve ahengi bozabilmekte, bu da şirketin geleceğini tehlikeye atabilmektedir. Şirket ortaklarının ailevi nedenlerle çıkan tartışma ve sorunları işletmeye, iş hayatına yansıtabilme bu da şirkete negatif etki oluşturabilmektedir. Ayrıca değişen dönemlerde aile içindeki güç çatışmasının, kontrol kavgalarının, rekabetin, görüş farklılıklarının kişisel çatışmalara dönüşmesi, şirket içinde bölünmelere, ücret adaletsizliklerine neden olduğu görülmektedir (Levinson, 1971). Sürecin şirket içi çatışmaya dönüşmesi şirketin geleceğine zarar verecektir.

Çalışma hayatının yanında her bireyin bir sosyal yaşam alanı vardır ve sosyolojik olarak bu alanda bireylerin rolleri vardır. Bu şirket içinde çalışan, yönetici, patron rolü olabilirken aile içinde, anne, baba, çocuk olma gibi toplumsal yapının kendisine atfettiği roller olabilmektedir (Özkanlı, 2000). Ancak rollerin birbiri ile uyumsuzluğu “rol çatışmasını” beraberinde getirmektedir. Aile içinde ortaya çıkan rol çatışması iş yaşamına, iş yaşamında yaşanan rol çatışması aile yaşamına yansıyabilmektedir. Bu durum aile şirketlerinde daha fazla görülebileceği için ilerleyen dönemlerde çatışma ortamının sürekliliğine ve otomatik olarak şirketin başarısına etki edecektir (Günver, 2002).

Her aile şirketinin kendine özgü, ailenin geçmişinden gelen kültürel bir yapısı vardır. Bu da şirketin yönetim sürecine, personel seçimine, idare sistemine etki edebilmektedir. Ancak günümüz dünyasında Endüstri 4.0'ın hayata geçirilmeye çalışıldığı, firmaların da buna göre kendilerini hazırladıkları bu süreçte aile şirketleri bu değişim sürecine daha zor adaptasyon sağlamaktadırlar. Buna gerekçe olarak ailenin çok uzun bir sürece dayanan, köklü bir geçmişinin örf ve adetlerinin olması, bunun da şirket kültürü olarak kabul edilmiş olması gösterilebilir (Hodgetts, 1989). Adaptasyon sürecine uyum sağlayamayan firmalar piyasada tutunamayıp kaybolurken bu süreci, değişimi başarı ile güncelleyen firmalar varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Ayrıca köklü ailevi değerler ve piyasanın getirdiği değişim zorunluluğu şirket içinde kültür-değişim çatışmasını karşı karşıya getirecektir. Bu da hem şirketin geleceğini hem de şirket içindeki aile üyelerini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Cagle&Özen, 2019).

Tüm bu olumsuzluklar doğru bir şekilde süzülüp, objektif bir değerlendirme sürecinden geçirilip aile şirketine uyarlanması durumunda avantaja dönüştürülebilir. Öte yandan aile şirketlerinin ortalama olarak 1-5 yıl arasında bir ömrünün olduğu dikkate alındığında bu kadar çok dezavantajın, yumuşak noktanın varlığı şirketin geleceğine olumsuz etki ettiğinin de bir göstergesidir (Kamacı vd., 2020).

3.Aile Şirketlerinin Sürekliliği İçin Kurumsallaşma

1990'lı yıllardan itibaren dünya hem ekonomik hem de sosyal anlamda bir değişim sürecine girmiş, rekabet çok üst düzeylere taşınmış, eski taktik ve politikaların yerini kurumsallaşmış yönetim sistemleri ve kimliği olan şirketler almaya başlamıştır(Gülen, 2005). Kurumsallaşma bu değişim sürecine bir nevi şirketlerin ellerini ayaklarını uyarlamaları, sürece adapte olmalarıdır (Meşe, 2005).

Aile şirketleri açısından kurumsallaşma yönetim sürecindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmak, şeffaflaşmayı sağlamak ve profesyonelleşmeyi hayata geçirmek adına önem arz etmektedir. Aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa aktarılabilmesi, uzun ömürlü olması için kurumsallaşma bir nevi zorunluluk olarak kabul edilmeye başlamıştır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci genel olarak iki temel ihtiyaç nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki şirketin büyüme anlamında doğal sınırlarına ulaşması ve şirketteki aile üyelerinin bu aşamada yetersiz kalması ve profesyonel bir yönetim sürecine ihtiyaç duyulması ile başlar. Şirket bu noktada

daha fazla büyüyüp büyümeyeceğine karar vermesi de oldukça önemlidir. Ana sermayedar aile üyeleri şirketin daha çok büyümesini istemesi durumunda profesyonel bir destek almak isteyecek, bu beklentinin devamında en öncelikli adım olarak profesyonel yönetici atama süreci karşımıza çıkacaktır (Ateş, 2003).

İkinci olarak şirketin büyümesi ve değişen piyasa şartlarına adaptasyonunun sağlanması adına aile üyelerini dışarı tanıtabilecek, piyasayı iyi bilen, aynı zamanda ailenin lansman yüzü olacak kurum ya da kişilerin varlığının gerekliliği ortaya çıkacaktır. Büyüme ve değişimin getirdiği etki olarak aile mutlak surette tanınmak, daha fazla pazar payı daha fazla pastadan pay almak isteyecektir. Hedeflenen sonucu elde edebilmek adına tanınırlığını arttırmak isteyecektir. Bu noktada yetersiz kaldığını anlayan aile şirketleri kurumsal destek alacak, bu durumda danışmanlık, koçluk adı altında farklı ortaklık yapılarına başvuracaktır. Kimi durumlarda aile üyeleri istemese de dışarıdan düşük ortaklık paylı yeni ortak almak zorunda bile kalacaktır (Ateş, 2003).

Aile şirketleri “artık kurumsallaşma vakti” dediklerinde ne beklediği gibi kolay ne de istedikleri gibi bir süreç gerçekleştirebilmektedir. Özellikle yeni ve farklı beklentilerin içinde olan 2. ve 3. kuşak kurumsallaşma adına profesyonel bir yöneticinin yada bir danışmanlık firmasının yönetim sürecine müdahil olması rahatsızlık uyandıracak, kurum içinde çatışmaların yaşanmasına sebep olabilecektir (Tırpancı, 2019).

Kurumsallaşma sürecine dair şirketin ana hissedarının “ben şirketin sahibiyim ve ailedenim ne istersem yaparım” düşüncesi diğer hissedarlar ve aile üyeleri arasında rahatsızlıklara neden olacak, bu süreçte aile üyeleri bir araya gelerek “aile anayasası” oluşturmaları hem kurumsallaşma adına, hem de aile üyelerinin tamamının kabul edip uyduğu bir nevi kanun metni olması adına büyük önem arz etmektedir (Fındıkcı, 2014). Her zaman büyüme, genişleme süreci değil, bazen şirketin içinde bulunduğu sektörden kaynaklı, bazen dış faktörlerin getirdiği etki neticesinde şirket kurumsallaşma sürecine girmek zorunda kalacaktır. Örnek vermek gerekirse sermayenin yetersiz kalması ya da etkin ve verimli bir ortaklık anlaşması neticesinde yeni bir ortağın şirkete dâhil edilmesi, şirketin borsaya açılmak gibi büyüme ve atılım gerçekleştirdiği dönemde kamuoyuna hesap verilebilir net ve şeffaf bir yönetimin varlığının ortaya konmasının gerekli olduğu hallerde şirket otomatik olarak kurumsallaşma sürecine geçmek zorunda kalacaktır (Erka, 2012).

Kimi aile şirketleri için kurumsallaşma oldukça sadece ve süreçten etkilenmeden gerçekleşebilirken, kimi köklü ve eski aile şirketleri için süreç oldukça zor ve sancılı olabilmektedir (Karavardar, 2011). Her ne kadar kurumsallaşma süreci aile şirketleri için zor denilebilecek bir süreç olarak değerlendirilse de sürecin aile şirketinin büyümesine, gelişmesine ve asıl hedef olan bir sonraki nesle aktarımına destek sağladığı ve bu sebeple kaçılmaz bir zorunluluk olduğu unutulmaması gerekir. Bu bölümde aile şirketleri için profesyonel yöneticinin önemi, akrabalık ilişkileri ve şirkete etkileri, dışarıdan destek almanın (danışmanlık şirketleri aracılığıyla) aile şirketine sağlayacağı faydalar ele alınacaktır.

3.1. Profesyonel Yönetici ve Yönetim Kurulunun Oluşturulması

Kurumsallaşma süreçlerinin en önemli aşamalarından bir tanesi profesyonel yöneticilerin şirket yönetimine katılmasıdır. Buradaki profesyonel yönetici kavramını açmamız gerekirse aileden olmayan, aile menfaatlerini gözetmekten ziyade şirketin hedeflerini ön planda tutan ve şirketin menfaatleri doğrultusunda dışarıdan atanmış yöneticidir şeklinde tanımlanabilir (Barnes&Herhson, 1994). Profesyonel yönetici yönetim sürecini kendine meslek edinerek şirket ile herhangi bir ortaklık bağı bulunmadan bir çalışan olarak faaliyette bulunan ve bu hizmetinin karşılığında maaş alan kurum personeli (Koçel, 2003). Burada aile içinden gelen bir yöneticiden farklı olarak profesyonel yöneticinin aileden olmaması nedeniyle ailenin menfaatlerini korumak gibi bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Aile menfaatlerinin korunması ödevi yönetici olarak ödev ve sorumlulukları sıralandığında daha gerilerde kalmaktadır. Burada profesyonel yöneticinin asıl hedefi şirketin hedeflerine ulaşmasına hizmet etmektir. Bir nevi profesyonel yöneticinin amacı

şirkete hizmet etmek ve hepsinden önemlisi kendisinden bekleneni vererek “başarılı” olmaktır. Aksi takdirde bu ayırım çizgisinin olmaması onu diğer aile üyelerinden ayırmaz. Ancak aile ve ana sermayedarlarla her zaman organik bağı devam edecektir. Çünkü onun başarılı olup olmadığını belirleyecek tek kriter yine şirketin sahibi olan aile olacaktır (Bakan vd., 2004). Özellikle göreve geldiklerinin ilk yıllarında profesyonel yöneticiler yıllardır aile üyeleri tarafından yönetilen şirkete dışarıdan bir yöneticinin gelmesini aile üyeleri kolay kabullenememektedirler. Bunda şirket ana sermayedarlarının şirketi çocukları gibi görmeleri, bu sebeple her türlü karar alma ve denetim yetkisinin kendisinde olduğunu düşünmeleri yatmaktadır. Bu süreci değiştirmek ve süreci kendi lehine çevirmek tamamen profesyonel yöneticinin çabası, şirkete kazandırdıkları ve tüm bunların sonucunda başarılı olup olmadığı ile yakından ilintilidir. Başarı aile üyelerinin ona karşı olan güvenini artıracakken, başarısızlık durumunda profesyonel yöneticinin varlığı şirket içinde sorgulanmaya başlanacaktır.

3.2. Akrabalık İlişkilerinin Yönetime Yansıması ve Nepotizm Sorunu

Aile şirketlerinde yönetim anlamında asıl sorun akrabalık bağlarından kaynaklanmaktadır. Aile ve iş çatışmasının yaşandığı aile şirketlerinde akrabalık ilişkisi şirketin yönetimini zorlaştıran faktörlerin başında gelmektedir (Başer, 2019). Şirketin genellikle ilk yıllarında akrabalar arasında iş birliği, şirketi sahiplenme hâkim iken ilerleyen dönemlerde çatışmalar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Şirketin büyümesi, büyümeyle birlikte gelirlerdeki artış ve varis seçimi süreci şirkete olan bakış açısının değişiminde etkili olmaktadır. Her çalışanın aynı performansı göstermesi, aynı düzeyde çalışma söz konusu olmamaktadır. Özellikle aile şirketleri açısından performans değerlendirmesi yapıldığında bazı aile üyelerinin etkin olarak çalıştığı, kendini şirketle bütünleştirdiği görülürken, bazı aile üyelerinin ise “ben ailedenim, nasıl olsa işten atılmam” düşüncesiyle neredeyse şirkete dahi uğramadıkları görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001).

Aile şirketlerinde gözlenen bir başka olgu; şirket belirli bir seviyeye geldikten ve kurucu ortakların çekilmek istedikleri noktada şirketi varislerine bırakma sürecidir. Verasetin yakın akraba ya da çocuklara geçmesi sürecine nepotizm (akraba kayırmacılığı) denilmektedir. Ancak bu süreç şirket içinde olumsuz etkiler uyandıran bir zafiyettir. Tanım olarak nepotizm halk dilinde yaygın olarak kayırmacılık veya torpil olarak nitelendirilmektedir. Nepotizm sürecinde bir çalışanın istihdam edilmesi sürecinde ya da terfi ettirilmesinde liyakat ilkelerinin göz ardı edilerek farklı ilişkilerin (aile, çevre, siyaset vb.) dikkate alınarak gerçekleştirilen yönetim sürecidir (Kocabaş & Baytekin, 2004). Aile üyeleri içinde bu şekilde davranılması aile içinde çatışmaların çıkmasına sebep olabilirken, şirket içinde aile üyelerine yönelik bir nepotizm ayrımcılığı diğer çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne, kendini şirkette ikinci sınıf bir çalışan olarak hissetmeye, ne kadar çalışırsa çalışsın hiçbir terfi alamayacağına yönelik düşüncelere iter (Yıldırım, 2011). Bu sürecin en son evresi verimli olan personellerin şirketten ayrılarak kaybedilmesidir. Oysa Weber’in Bürokrasi ve Otorite adlı eserinde aile şirketlerinde görev alabilecek aile üyeleri şirketin amacına gerçek anlamda hizmet edebilecek aile fertlerinden oluşmalıdır (Güney, 2008). Tüm bunların hayata geçirilmesi için yazılı bir aile anayasasının olması şirketin kurumsallaşmasına çok büyük bir etki ve fayda sağlayacaktır.

3.3. Aile Anayasası

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci denildiğinde sadece şirketin kurumsallaşması anlaşılmamalıdır. Aynı zamanda ailenin kendisinin de kurumsallaşması gerekmektedir. Bu süreç aile üyelerinin şirkete girdikleri andan itibaren “aile üyesi” kimliklerini dışarıda bırakmaları ile başlamaktadır. Bir şirkette özellikle bir aile şirketine kurumsallaşma süreci isteniyorsa aile içi ilişkilerde de bir sistemin oluşturulması bir nevi zorunluluktur (Erka, 2012). Bu bir aile anayasasının oluşturulmasını gerektirmektedir.

Aile anayasası öncelikli olarak aile ve iş ikilemini ortadan kaldırarak iş ve aile kavramının aynı havuza alınarak birlikte nasıl idame ettirileceğine dair oluşturulmuş bir kılavuzdur (Şakar,

2008). Bir başka ifade ile aile anayasası aile üyelerinin şirket içinde üstlenecekleri sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirleyen, aynı zamanda şirketin menfaatlerinin nasıl korunacağına dair kurallar bütünüdür. Aynı zamanda aile üyeleri arasında çatışmaya mahal vermeden, güven ve anlayış içinde ilişkiler planlarken şirketin korunarak bir sonraki nesle devredilmesinin yollarından biridir. Aile anayasası ile aile üyeleri arasındaki iletişimin gelişmesi özellikle şirket içinde sıradanlıktan kurtarılıp prestijli bir yapıya kavuşması, iletişim sorunlarının da ortadan kalkmasına fayda sağlar (Şakar, 2008).

Aile anayasasının hazırlanması sürecinde ilk nokta aile meclisine kimlerin katılacağı sorusudur. Buradaki kriterler net olmalı ve asla taviz verilmemelidir. Bir sonraki aşamada başkan ve üye seçimi gelmektedir. Bu aşamada görevde kalma süresi, amaçların, hedeflerin açık ve belirgin olması, anayasada belirlenen kuralların ihlal edilmesi durumunda yaptırımların olması ve taviz verilmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde anayasa hiçbir hüküm ifade etmeyecektir (Erka, 2012). Anayasanın hazırlanma sürecinde;

- Şirketin gelecek yıllara ilişkin büyüme, ilerleme çizgisinin tespit edilmesi
- Kriz ve fırsat dönemlerinde izlenecek politikalar tespit edilmeli, aile üyelerinin toplantılara iştiraki takip edilerek şirketin geleceğine dair kararlara katılımları sağlanmalıdır.
- İşletmenin geleceği için gelecek nesillerin işe hazırlanması politikası tespit edilmelidir.
- Aile üyelerinin harcama limitleri belirlenmelidir(araba, ev, sağlık tatil vb.).
- Aile üyelerine aidiyat duygusu ailenin ve şirketin bir üyesi olma bilinci kazandırılmalıdır.
- Ailenin şirketten beklentisi iyi belirlenmelidir.
- Aileye yeni katılanlara adaptasyon sürecinde destek olunmalı, aileyi ve şirketi benimsemeleri sağlanmalıdır.
- Şirket yapısının sektöre ugramaması içi hisse devri, kar paylaşımı gibi konular aile anayasasında belirlenmeli ve riayet edilmelidir.
- Aile toplantı merkezi oluşturulmalıdır.

Yukarıda sayılan kriterlerin varlığı ve belirlenmesi aile anayasasının oluşturulmasının olmazsa olmazlarıdır. Bu kriterlerin belirlenmesi hem ailenin hem de şirketin devamlılığına, büyüme ve karlılığına katkı sağlayacaktır (Alayoğlu, 2003).

Tablo 2: Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci

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

Kaynak: (Güney, 2008)

Aile anayasasının hazırlanması değişim sürecinin ve anayasanın hemen aile tarafından kabul edileceği, kabul edilmesi durumunda da tüm aile üyelerinin kurallara uyacağı anlamına gelmemektedir. Bu tür anlaşmazlıklar anayasanın hazırlanma sürecinde de çıkabilmektedir. Aile üyelerinin uzun yıllar rahat bir şekilde devam eden yaşam ve yönetim tarzı aile anayasasının hazırlanmasına itirazlar gelmesine neden olacaktır. Menfaat ve çıkarlara uygun gelmeyen kurallar aile üyelerini ayrılma ile sonuçlanabilecek bir sürece götürecektir. Örneğin Sabancı Holding Türkiye’de ilk kez aile anayasasını kabul eden holdingdir (<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/her-aileye-bir-anayasa>). Anayasanın kabulü ile birlikte aile üyelerinin saat kaçta işe geleceğinden ne kadar sermaye koyacaklarına kadar tüm süreçler aile anayasasına göre düzenlenmiştir. Aile anayasasının yürürlüğe girmesi sonucunda ise Ali Sabancı ve Demir Sabancı gruptan ayrılmış, Emine Kalmışlı Esas Holding’e katılmıştır. Bu ve benzeri örnekler aile anayasasının hazırlanması ve uygulanmasının hiç de kolay bir süreç olmadığını göstermektedir (Güney, 2008).

3.4. Aile Şirketleri İçin Danışmanlık Hizmeti

Aile şirketleri için kurumsallaşma süreçlerinden bir tanesi de kurum içinden mentor ya da dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmasıdır. Danışmanlık hizmetlerine farklı konu ve durumlarda ihtiyaç duyulabilmektedir. İçsel faktörler olarak baktığımızda ani olarak ortaya çıkan bir sorun, kriz dönemleri bazı hissedarların kendi lehine olacak şekilde işlemler gerçekleştirmesi, kurucu hissedarın vefatı, hissedarlar arası çatışma örnek olarak sayılabilir (Fındıkçı, 2014). Dışsal faktörler olarak halka açılınipaçılınmayacağına dair karar alınması, yeni ortak alma gibi şirket yönetimi kökünden etkileyecek olaylar sayılabilir. Yeni neslin şirket içinde görev almaya başlaması, pazarda daralmalar, insan kaynaklarının hızlı büyümesi ve işgücü devri vb. tüm durumlarda şirket bir nevi kurtuluş reçetesi olarak görülmektedir. Şirketin bu ve benzeri süreçlerden zarara uğramadan atlatabilmesi için mentorluk ve danışmanlık hizmeti aile şirketleri tarafından başvuru alan bir yöntemdir (Fındıkçı, 2014).

Danışmanlık ve mentorluk sürecinin başlaması ile birlikte ilk akla gelecek soru sürecin başarıya ulaşp ulaşmayacağı, danışman tarafından verilen öneri, uygulama ve tavsiyelerin aile tarafından ne kadar kabul gördüğü, başlangıç aşamasında olan uygulamanın başarısı adına önem taşımaktadır. Danışan tarafından yapılan hamlelerin başarısı hem danışmanlık sistemine olan güveni arttıracak, hem de aile üyeleri için doğru karar aldıklarına dair aralarındaki bağı güçlendirecektir. Ancak danışmanlık ve mentorluk sürecinden istenen başarının elde edilememesi durumunda ise danışmanlık sistemi sorgulanmaya başlanacak, ayrıca aile içinde çatışma ve ayrışmalara neden olabilecektir (Ateş, 2003). Bu açıdan değerlendirildiğinde danışmanlık ve mentorluk sistemi aile şirketleri açısından başarı-başarısızlık olarak iki ana çizgi üzerinde ilerleyen bir uygulama yöntemi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Tırpancı, 2019).

4. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Gelişen teknoloji ve artan rekabetle birlikte iş dünyasında şirketi başarıya taşıyan temel unsurun yönetim stratejisi mi, doğru yatırım mı yoksa insan kaynaklarının doğru yönetimi mi olduğu tartışma konusu olmuştur. Artık şirketlerin başarısı kaç araçlık parkura sahip olup olmadıkları, şirketin ne kadar köklü bir geçmişe sahip olmasından ziyade, sektörel büyüme hızı, piyasada ne kadar söz sahibi olduğu, kriz döneminde nasıl bir yönetim stratejisi uyguladığı, şirkette ortalama çalışma süresi, bilgiye dayalı organizasyon yapısı, yani doğru bir insan kaynakları stratejisi ile doğru orantılıdır. Merhum Vehbi KOÇ bir röportajı sırasında insan kaynaklarının gücüne önem verdiğini belirtmiştir. Şirkete yeni alımlar olacağı dönemde nasıl bir strateji uyguladığı sorusuna “ mevcut iş için en doğru, en uygun kişi kim ise onu çağırın, ücret anlamında da ne talep ediyorsa verin” şeklinde cevap vermiştir (Akçay, 2017). Bilginin, insan kaynaklarının şirket başarısına, yönetimine ne kadar etki ettiğine dair örnek bir uygulama modeli olarak değerlendirilebilir. Günümüz şirketleri sektörlerinde öncü, lider firma olabilmek adına doğru işe

doğru personel seçimi, kariyer planlamasının yapılması, organizasyon içinde öğrenme ve sürekli gelişmenin, yeniliklerin desteklenmesi üzerine odaklanmaktadır (Yılmaz, 2012).

Günümüzde insan kaynağının şirket için en önemli kaynak olduğu düşüncesi, düşünce olmanın ötesine geçmiş, bir gerçeklik olduğu kanıtlanmıştır. Şirketler için insan kaynağı sürekli kendini yenileyen ve aynı zamanda önemi sürekli artan bir konumuna gelmiştir (Başer, 2020).

Aile şirketleri için de insan kaynakları şirketin ana dışlılarından en önemli yapı taşlarından biridir. Şirket için hedeflenen amaçlara ulaşmak, yönetimin beklediği karlılığın elde edilmesi, sürdürülebilirliği ve istikrarı sağlamak, bir sonraki kuşağa şirketin aktarılabilmesi ve diğer tüm konularda insan kaynakları biriminin başarısı büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple insan kaynaklarına gereken önemi vermeyen aile şirketlerinin sürekliliğinin sağlanması ve şirketin geleceğe taşıyıp başarılı olması mümkün gözükmemektedir (Aytekin, 2012). Bu sebeple son yıllarda aile şirketleri insan kaynakları birimi kurmaya başlamışlardır. Küreselleşme sürecinin getirdiği yenilik ve etkiler ile aile şirketlerinin insan kaynakları yönetimi felsefesine de yansımış, gelişim sürecine doğru tepkileri veren aile şirketleri personeline yönelik doğru yapılanma modelini oluşturarak çağı yakalamışlardır (Işık, 2009).

Aile şirketlerinde personel yönetimi sistemi 1980'li yıllarda yerini insan kaynakları yönetim sistemine bırakmıştır. Özellikle son dönemde artan yetişmiş ve kalifiye eleman maliyetinin getirdiği yük, otomatik olarak aile şirketlerini eldeki mevcut personeli korumaya yönelik yeni politikalar geliştirmeye itmiştir. Bu süreçte aile şirketleri personel yönetiminden çıkarak insan kaynakları yönetimi sürecine geçmiştir (Kerman, 2004). Çalışan personel kavramının içeriğinin kadınlar, göçmenler, azınlıklar gibi farklı çalışan statüsüne sahip olanların eklenmesi ile birlikte geçiş süreci daha da hızlanmıştır. Gelişen teknoloji ve değişen sistemler nedeniyle günceli yakalamak, mevcut personelin piyasa şartları ile rekabet edebilecek düzeyde tutulmasına katkı sağlamak aile şirketlerinde insan kaynakları biriminin görevi haline gelmiştir. Personel yönetimi sisteminde pragmatist, daha çok ailenin amaç ve hedeflerine hizmet eden bir insan kaynakları stratejisi hâkimken, insan kaynakları yönetim modeli ile aile şirketine bağlılık, aidiyet duygusunun geliştirilmesi, şirketin sahiplenilmesi, şirket ile büyüyen çalışan modeli geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu sayede hem aile şirketi daha profesyonel yönetilmiş ve personel kaybına uğramamış olacak, hem de personel kendisine daha çok değer verildiğini hissederek şirkete olan bağlılığı artacaktır (Tırpancı, 2019).

Aile şirketlerinde insan kaynakları biriminin dışsal ve içsel olmak üzere şirketin insan kaynakları stratejisini oluşturma anlamında sorumlulukları bulunmaktadır. Dışsal sorumluluk denildiğinde şirketin ülkedeki mevcut idari, siyasi ve ekonomik yapıya göre nasıl bir pozisyon alacağını belirlemek, gelişen ve değişen süreçleri aile üyelerine bildirmek zorunluluğu bulunmaktadır. Aksi takdirde kurumun temel taşlarından olan insan kaynakları birimi görevini yerine getirememiş olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000). İçsel faktörler açısından bakıldığında aile şirketinin kendi içinde aldığı karar ve uygulamaların personele nasıl yansıtılacağı, bundan personelin olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilerek nasıl etkileneceği konusu karşımıza çıkmaktadır. Şirketin politikaları, personelin yapısı, finansman yöntemleri içsel faktörler başlığı altında değerlendirilebilir (Özgen vd., 2002). Tüm bu dengeleri sağlama görevi aile şirketinde insan kaynakları birimine düşmektedir. Bu nedenle bir aile şirketinde insan kaynakları yönetiminin önemi ve birimin ilkelerinin açıklanması gerekmektedir.

4.1. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin temel hedefleri ve görevleri aslında diğer şirket tiplerine göre benzerlik göstermektedir. Ancak burada farklı olan nokta personelin performansı, beklentilerinin karşılanması ve şirket içi ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilirliğinin sağlanmasıdır (Aytekin, 2013). Bu kriterlere ilişkin veriler insan kaynakları departmanının ne kadar başarılı çalıştığı, işletmenin çalışanlara dair mevcut durumunun

görülmelerini sağlar. Şirket içinde iş uyumsuzlukları, iş kazası ve meslek hastalıkları, personel devir hızının yükselmesi, devamsızlıklardaki artış, performans düşüklükleri ve tüm bunların sonucunda müşteri şikâyetlerinin artması, piyasada pazar kaybı yaşanması insan kaynakları açısından işlerin iyi gitmediğinin belirtisi olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan diğer şirket türlerinde olduğu gibi aile şirketlerinde de insan kaynakları departmanının;

- İşe Alma Süreci
- Eğitim ve Geliştirme
- Personel Değerlendirme Sistemi
- Ücret Yönetimi
- Kariyer Planlaması
- İş Sağlığı ve Güvenliği Önemlerinin Alınması

gibi görev ve sorumluluklar asli görevleridir. Bu durum tüm şirket türleri için geçerlidir. Burada fark insan kaynakları departmanının personel ve aile arasında köprü görevi vazifesi görmesidir. Bu süreçlerde dengeyi sağlayabilen, etik değerlere bağlı kalarak personeli gözetken aile şirketlerinin başarılı olduğu görülürken, aile ile personel arasında şirket içi uyumun sağlanamadığı, iletişim kanallarının yeterli düzeyde kullanılamayıp, iletişim eksikliğinin yaşandığı aile şirketlerinde ise hem şirket hedeflerinin gerçekleşmesi hem de personelin beklentileri karşılanamadığı için kayıplar yaşandığı görülmektedir (Erdoğan, 2013).

4.2. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi sürecinde karşımıza çıkacak ilk farklı uygulama aile üyelerinin de şirket içinde çalışıyor olmasıdır. Sosyal bilimlere fen bilimlerine kıyasla kesin ve kati hükümler geliştirmek adına daha az düzeyde ilkelerin genel geçer kuralların olduğu bilinmektedir. Farklı toplumsal yapılar, şirketlerin farklı faaliyet alanları, farklı sektörlerde olması süreçte etkili olabilmektedir. Bu sebeple insan kaynakları açısından genel geçer kurallar, insan kaynakları ilkeleri belirlemek ve bunları uygulanabilir kılmak oldukça düşüktür (Çiçek & Onur, 2020).

İnsan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda görevini ifa edebilmesi insan kaynakları yönetim süreci için belirlenen kuralların hayata geçirilebilmesi ile mümkün olmaktadır. Kuralların uygulanma yöntemleri, farklı metodolojilerinde uygulanmaya başlanmasına fırsat sağlamaktadır. Mevcut kurallar işe alım sürecinden emekliliğe kadar personel yönetim sürecinin bütün aşamalarında yol gösterici olarak yerini korumaktadır (Tutun, 1979).

Her şirketin olduğu gibi aile şirketlerinin de stratejik planlama, bir başka ifade ile hareket planının inşa edilmesi şirketin geleceğine dair hedefleri, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı, sorumlulukların dağılımı, ne kadar bir sürede hedeflere ulaşılacağına dair soruların tamamının cevaplanmasıdır. İnsan kaynakları yönetim sürecinde stratejik yönetim aşamasına geçilmesi aile şirketleri açısından değişen piyasa koşulları, sektörün getirilerine uyumu kolaylaştıracak seviyede çalışanların kendilerini şirketin uzun vadeli amaçları ile bütünleşmelerinin sağlanması sürecidir. Şirketin hedefleri ve bu hedefleri hayata geçirmek adına doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması, çalışanların da bu hedefleri benimsemesi ve şirketin hedeflerine inanarak bunları gerçekleştirmek adına inanmış bir şekilde uygulama sürecine geçilmesi belirlenen hedefleri gerçekleştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Stratejik yönetim modeli sayesinde insan kaynakları departmanı sınırlarının ötesine geçebilen, profesyonel şekilde şirketin hedeflerine yönelik destek hizmeti sunabilen bir birim olacak, organizasyonun tamamı ile bütünleşecek, ayrıca aile ve şirket arasında köprü görevi görerek aile şirketinin devamlılığına en büyük katkıyı sağlayabilecektir (Barutçugil, 2004).

Tüm anlatılanlar sonucunda aile şirketlerinde insan kaynakları departmanının özerk, faaliyetlerini tamamen kendi bünyesinde yerine getirmesi gereken asli görevleri bulunmaktadır. Aile şirketinin başarısı ve şirketin devamlılığı adına insan kaynakları yönetimi sürecinde;

- Eşitlik
- Kariyer
- Liyakat
- Güvence
- Tarafsızlık
- Açıklık ve Gizlilik İlkesi
- Varis Belirleme ve Yönetim Geliştirme İlkelerinin,

tam bağımsız bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Ersöz&Kurt, 2014). Aksi takdirde aile şirketi adına bir insan kaynakları departmanından söz etmekten çok aileye bağlı bir birimden öteye geçemeyen, sadece aileden aldığı emirleri yerine getiren idari bir bölümden ötesi olmayacaktır (Akgeyik, 2010). Tüm anlatılanların ışığında aile işletmesi, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinin birbirini tamamlayan, aynı zamanda aile şirketini geleceğe, bir sonraki nesle ve başarıya taşıyan yapı taşlarının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırma

Bu çalışma 2016 yılında tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Daha önceki bölümlerde de anlatıldığı üzere Türkiye’de %95, dünya genelinde ise %80’lik bir payı, ekonominin büyük bir bölümünü oluşturan aile şirketlerinin başarı ya da başarısızlıklarında insan kaynakları departmanının ne denli etkili olduğu ya da bu başarıda ne kadar pay sahibi olduğuna dair birçok alan çalışması yapılmıştır. Daha önce bu alanda yapılan “Aile İşletmelerinde Büyüme Stratejisi Olarak Uluslararasılaşma Seçeneği: Nitel Bir Araştırma” (Çitçi&Onur, 2020), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi” (Kamacı vd.,2020), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği” (Kıracı &Alkara, 2009), “Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma” (Yıldırım, 2011) makaleleri ve “Aile Şirketlerinin Yönetimi” (Sadri, 2013) Yüksek Lisans tezleri incelenmiş, yapılan literatür taramasında tüm çalışmaların sadece aile şirketi olup olmama kriterini baz alarak hazırlandığı, neredeyse tamamında insan kaynakları yönetiminin etkisinin dikkate alınmadığı görülmüştür. Bu sebeple araştırmanın nicel yöntemler kullanılarak oluşturulup sadece aile şirketi olma kriterinin baz alınmasının doğru olmayacağı, daha önce aile şirketi olarak incelenmemiş farklı bir sektörde, farklı lojistik yapıda, ekonomik özellikleri bakımından diğer aile şirketlerinden ayrılan yönleri bulunan ve buna göre değerlendirilmesi gerektiği düşünüldükçe hareket edilmiştir. Bu sebeple araştırmanın yapıldığı il olan Eskişehir’de İŞKUR’a kayıtlı olan aile şirketleri üzerine mevcut verilerinden bir ön inceleme yapılarak, insan kaynaklar departmanı ayrı bir birim olarak faaliyet gösteren ve yıllar itibarıyla personel sayısında istikrarlı bir artış olan tek bir firmanın araştırma süreci için doğru ve sağlıklı sonuçlar verebileceği görüşüne varılmış ve araştırma bu perspektifte şekillendirilmiştir.

1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırma konusu olarak insan kaynakları yönetim sisteminin aile şirketlerinin yönetim sürecinde etkinliğinin olup olmadığını belirlemek ve hayata geçirilen politikalar, uygulamalar sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan insan kaynakları departmanının şirket içindeki önemi ve etkinliği değerlendirilmek istenmiştir. Ayrıca çalışmada kurumsallaşma sürecinin insan kaynakları yönetim felsefesine ne derece yansıdığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 1995 yılından bu yana Eskişehir’de faaliyette bulunan ve şirket hisselerinin tamamı aile üyelerine ait olan bir seramik firmasının insan kaynakları departmanının tüm karar alma süreçlerinde (personel seçimi, maaş, görevde yükselme vb.) aile üyelerinin müdahil olup olmadığı, bağımsız hareket edebilme düzeyi, ailenin insan kaynakları departmanı üzerindeki etkisi, tüm bu etkenlerin şirketin

kurumsallaşma sürecine, gelişimine olan yansımaları araştırılmış ve incelenmiştir. Şirket sahiplerinin isteği üzerine şirketin adı ve diğer özel bilgileri gizli tutulmuştur.

İnsan kaynakları biriminin önemi gün geçtikçe artarak şirketler açısından daha etkin bir rol almaya başlamıştır. İnsan kaynakları biriminin artan önceliği sonucunda bir aile şirketi olan X Seramik A.Ş.'nin insan kaynakları yönetim süreci değerlendirilmiştir. Şirketin büyüme hedefleri ve piyasa payı başarısında ya da başarısızlıklarında insan kaynakları departmanının ne kadar etkili olduğu incelenmiştir. Elde elinden veriler ile şirket verileri karşılaştırılarak insan kaynakları yönetim sürecinin nasıl bir etkisi olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Şirketin hisselerinin tamamının aile üyelerine ait olması da dikkate alınarak ailenin insan kaynakları departmanının karar alma süreçlerinde hangi oranda rol aldığı incelenmiştir. Tek bir aile şirketinin insan kaynakları departmanı dikkate alınarak, kuruluşundan gelişim çizgisine, ailenin departmanına olan etkisine, şirket sağladığı katkıya dair tüm yönler nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği metodolojisi kullanılarak çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır.

2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma konusu ve araştırma süreci boyunca elde edilen veriler değerlendirilerek sonuç çıkarımı yapılabilmesi için araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği metodolojisi kullanılmıştır. Bu çalışma yer alan veriler 2016 yılında hazırlanan Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği adlı tezden uyarlanmıştır. 2016 yılından sonra etik kurul onayı gereken hiçbir araştırma ve alan çalışmasına yer verilmemiş ve çalışma yapılmamıştır. Araştırma metodolojisi olarak tek bir aile şirketi ve onun kurumsallaşma süreci ile bu kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları departmanına ailenin etkinliği, bağımsız karar alabilme yetkinliği, gelişim sürecinin incelenmesi amacıyla yine nitel desende planlanmış fenomenolojik (Olgu Bilim) bir araştırmadır (Çetinkaya vd., 2017).

Araştırma yöntemi olarak bu metodolojinin tercih edilmesinde daha önce bu alana yönelik olarak yapılan araştırmaların incelenmesi etkili olmuştur. Yapılan incelemelerde birden fazla aile şirketi herhangi bir ön koşula, ön incelemeye bağlı olmaksızın sadece aile şirketi olma özelliğinden hareket edilerek bu kıstasa göre değerlendirme yapıldığı gözlenmiştir. Şirketin faaliyet alanı, cirosu, faaliyet süresi, sektördeki konumu ve yeri dikkate alınmadan tüm değerlendirme kriterlerinin eşit olarak gözetildiği görülmüştür. Araştırma sürecinde kullanılan soru, mülakat ve anketler şirketler arasında ayırım yapılmaksızın sadece "aile şirketi" olma kriteri gözetilerek uygulandığı gözlenmiştir.

Araştırma konusu aile şirketinin belirlenmesinde şirketin uzun süredir faaliyet gösteriyor olması, insan kaynakları departmanının şirketin kuruluşundan bu yana değişen ve gelişen bir yapısının olmasına dikkat edilmiştir. Seçilen şirketin tespitinde endüstriyel ve ekonomik büyüme trendinde şirketin hızla büyümesi, insan kaynakları biriminin yıllar içinde gelişen ve büyüyen bir yapısının olduğunun tespit edilmesi sonucunda X Seramik A.Ş. firması üzerinde çalışılmasına karar verilmiştir.

Araştırma esnasında şirketin insan kaynakları departmanında çalışan tüm personel ile teke tek görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın ana temasını oluşturan aile şirketi kavramına istinaden aileden olup şirket bünyesinde çalışanlarla görüşmeler yapılmış, son olarak hem beyaz yaka hem mavi yaka olan şirket çalışanları ile yapılan görüşmelerde işçilerin memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Bu kapsamda aile üyesi olup şirkette çalışan toplam 5 kişi, insan kaynakları departmanında görevli 4 kişi, şirket bünyesinde mavi yaka olarak çalışan her departmandan toplam (üretim bölümü: 7 kişi, kalite kontrol:3 kişi, boyahane: 4 kişi, paketleme: 3 kişi, ambar/depo: 2 kişi, sevkiyat: 3 kişi) 22 kişi, beyaz yaka olarak çalışan 3 kişi ile birebir görüşme sağlanmıştır. Her bölümden seçilen kişilerin en az 2 yıl ve üzeri şirkette çalışıyor olması kriteri görüşme seçim sürecinin ana şartı olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın ana temasını oluşturan insan kaynakları bölümü çalışanları 1 şef (\$) ve 3 memurdan (M1, M2, M3) oluşmakta olup, işletmede aile etkisinin boyutlarını ortaya çıkarmak amacıyla aşağıdaki sorulara yer verilmiştir (Çetinkaya vd., 2017).

- 1- Personel alım süreçlerinde aile üyelerinin etki ya da baskısının olduğunu düşünüyor musunuz?
- 2- Şirkette çalışan akrabalara öncelik ya da kayırmacılık yapıldığı konusunda düşünceleriniz nelerdir?
- 3- Terfi, kariyer, ücret belirleme vb. insan kaynakları uygulamalarında aile üyelerine ve akrabalarına üstünlük tanındığını ya da kayırıldıklarını düşünüyor musunuz?
- 4- İnsan kaynakları departmanının kararlarını aile üyelerinden bağımsız olarak hayata geçirdiğinize inanıyor musunuz?

Yine çalışmaya katkı sağlaması bakımından diğer departmanlarda çalışanlara yönelik olarak da yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formları ile bilgi toplama metodolojisi kullanılmış, ayrıca görüşme sırasında verilen diğer bilgiler de değerlendirilmiştir. Aile üyelerine yönelik sorular şirket yönetimi ve aile üyesi olmanın etkileri üzerine iken diğer çalışanlara ise ailenin şirket üzerindeki etkisine dair sorular yönelmiştir.

3. Bulgular

X Şirketler Grubu seramik sektöründe ilk olarak Eskişehir'deki fabrikasını 1995 yılında faaliyete geçirmiştir. X Şirketler Grubu; X Seramik San. ve Tic. A.Ş., X Seramik Pazarlama A.Ş., X Yapı Kimyasalları A.Ş., X Toprak San. ve Tic. A.Ş., X Yapı A.Ş., X Yem Sanayi A.Ş.'den oluşmaktadır. Şirketlerin tamamı aile üyeleri tarafından oluşturulmuş yönetim kurullarınca yönetilmektedir. Araştırma konusunu oluşturan X Seramik A.Ş. Eskişehir'de faaliyetlerini devam ettirmekte olup grubun en büyük ve sermaye yapısı olarak en güçlü şirketi konumundadır. X Yapı Kimyasalları fabrikası Adana'da, X Toprak San. ve Tic. A.Ş. fabrikası Düzce'de; X Yem Sanayi, X Tuğla Fabrikaları Zonguldak ilinde faaliyet göstermektedir.

Araştırma konusunu oluşturan X Seramik A.Ş. 50'nin üzerinde ülkeye ihracat yapmakta olup, halen ülkemizde sektörün en büyük 4. kuruluşudur.

X Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş. üretimine 1996 yılında 3.5 milyon metrekare yıllık kapasite ile başlamıştır. Yıllık üretim kapasitesi bir sonraki yıl 7 milyon metrekareye, 2005 yılına gelindiğinde sırlı granit olarak 13 milyon metrekare, 2006 yılında ikinci sırlı granit hattının kurulup hayata geçirilmesi ile 16 milyon metre kare üretim düzeyine ulaşılmıştır. Şirketin ilerleyen yıllarda sürekli artan bir ivmesi ve artış trendi olduğu gözlenmektedir. Bu da şirketin istikrarlı bir büyüme hızını olduğunu göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2010 yılına gelindiğinde şirket büyümenin ve inşaat sektöründe bulunmanın getirdiği avantajları değerlendirerek X Yapı Kimyasalları tesisi kurulmuş kaliteli yapıştırıcı ve derz dolgu üretimine başlanmıştır. İlave olarak 2012 yılında Adana Yapı Kimyasalları Tesisi faaliyete geçirilerek yapı kimyasalları ile de şirketin sürekli gelişen bir trend ve ivme kazandırıldığı söylenebilir.

Araştırma sırasında şirketin sadece kar, büyüme ve üretim trendini geliştirme amacı içinde olmadığı gözlenmiştir. Sosyal sorumluluk projeleri olarak Zonguldak'ta yaptırılan X Anadolu Lisesi, Bülent Ecevit Üniversitesi X Araştırma Merkezi Gıda Mühendisliği Binasında tamamen X Seramik A.Ş. tarafından finanse edilerek hayata geçirilmiştir. Yapılan görüşmelerde şirket kültürü olarak belirlenen misyon ve ilkelerin olduğu belirtilmiştir. Şirket kültürü olarak belirlenen ilkeler;

- Kaliteli, sanatsal, güvenilir, müşteri odaklı ve çevreye saygılı üretim,
- Ülkemizin ihtiyaçlarını yerli üretimle karşılamak,

- İstihdam ve katma değer oluşturup ihracat gerçekleştirerek ülke ekonomisine katkıda bulunmak,
- Çalışanlarımızın, ortaklarımızın ve toplumun refah düzeyinin artırılmasına katkıda bulunmak.

Şirketin vizyonu;

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

Son olarak şirketin değerlerine baktığımızda;

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

şeklinde sıralanmıştır.

Ancak sektörde büyüklük açısından 4. sırada bulunan şirket diğer 3 rakibi her yıl İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan listede Türkiye'deki en büyük 500 firma arasına girmesine karşın X Seramik henüz ilk 500 firma arasına girememiştir. Bunda grup şirketi olması, sektöre diğer 3 firmaya kıyasla daha sonra girmesinin etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Seramik Sektörü İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Kuruluş Sıralaması ve Net Satışlar

Firma Adı	2017 Yılı Sırası	2018 Yılı Sırası	2019 Yılı Sırası	Net Satışlar (2019 yılı)
1.Seramik Firması	119	117	114	783.424.688
2.Seramik Firması	135	149	167	679.521.134
3.Seramik Firması	381	374	371	278.911.543
X Seramik A.Ş.	495	7(II.500)	23(II.500)	203.806.551

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

Tablo incelendiğinde görüleceği üzere firmanın yıllar itibariyle hızlı denilebilecek bir çizgide büyüme istikrarının olduğu söylenebilir. Bunda firmanın çağdaş bir üretim sistemine sahip olması, geniş bir araç hinterlandının olması ve belki de hepsinden önemlisi kaliteye verdikleri önemin etkili olduğu söylenebilir. Ödenmiş sermaye miktarı 21 milyon olup, oldukça yüksek düzeydedir ve tamamı aile üyeleri tarafından finanse edilmektedir. Bu da hem borçlanma oranını düşürmekte hem de şirketin büyümesine olumlu katkı sağlanmaktadır. Son olarak firma 2017 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan listede 495. sıradan listeye girmeyi başarmıştır.

Tablo 4: 2017-2019 Yılları Arası Toplam Hâsılat Dağılımı

Yıllar	Toplam Hâsılat	Yüzde Değişim
2019	205.898.475	%11,4
2018	184.797.117	%23,6
2017	149.504.646	%12,8

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

3 yıllık tablo incelendiğinde şirketin sürekli bazda artan hasılat rakamının olduğu görülmektedir. Bağımsız Denetim Şirketi tarafından hazırlanan bütçe raporunda makine-teçhizat kalemi 110.808.987 TL gibi oldukça yüksek bir düzeydedir. Bu da firmanın teknoloji ve yatırıma ne kadar önem gösterdiğinin resmidir. Grup şirketlerinin tamamında co-generation sistem ile yani

jet motoru kullanılarak kendi elektriğini üreten bir sistem kurulmuştur. Şirket yönetim kurulu üyesi ve aynı zamanda ailenin de bir üyesi olan M.G. “Dünyada seramik sektörü uzmanlaşma sürecine girdi. Kimi şirketler granit üretiyor, kimi yer karosu, kimi duvar, kimi bordür yapıyor. Ancak diğer şirketlerden farklı olarak biz hepsini yapıyoruz. İşletme sermayesi açısından bakıldığında dezavantajlı bir durum. Ancak devamlılık ve sürdürülebilirlik adına bizim için piyasada önemli bir üstünlük sağlıyor. Kendi sırrını dahi üreten bir firmayız. Tahminlerime göre fabrikamız tüm bu özellikleri ile dünyada ilk beş firmadan biri. Bütün bu kompleks görünen organizasyon tabii ki sağlam bir alt yapı üzerine inşa edildi” sözleriyle şirketin başarısının sadece üretim ve ihracat başarısı ile sınırlı olmadığını özellikle aile şirketi olma özelliği de dikkate alındığında tam bir takım çalışmasının sonucu olarak ortaya çıktığı özetlenmektedir.

Bir aile şirketi olan X Seramik A.Ş.’nin yönetim ve kurumsallaşma süreçlerine dair attığı adımlara bakıldığında oldukça emin ve ilerleyen bir çizgisinin olduğu gözlenmektedir. Kurumsallaşma ve şirkete vizyon kazandırmak adına Türk Standartları Enstitüsü(TSE) tarafından Türkiye’de sanayinin kalitesini artırma amaçlı başlatılan “TSE Çift Yıldız” uygulaması ile duvar, sırlı porselen ve yer ürünlerinde TSE Çift Yıldız Belgesi alınmıştır. Şirket ISO 9001 kalite standartlarına göre üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Şirket araştırmanın amacına uygun olarak hissedarların tamamı aile üyelerinden oluşan bir aile şirkettir. Şirkette halen kurucu Z.Y’nin yönetim kurulunda üstün yetkilerinin olduğu görülmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri;

Z.Y: Ana Kurucu, Yönetim Kurulu Başkanı

Ö.Y: Şirket Ortağı, Ana Kurucu Z.Y ile kardeş çocukları, aynı zamanda Çaycuma Fabrikalarının Genel Müdürü

M.G: Z.Y.’nin kız kardeşinin oğlu, Yönetim Kurulu Üyesi

Z.İ.Y: Z.Y’nin torunu, Yönetim Kurulu Üyesi, Başkan Vekili,

M.Y: Z.Y’nin torunu, Yönetim Kurulu Üyesi

görülebileceği üzere Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı aile üyelerinden ve özellikle neredeyse 1.derece akrabalık ilişkileri olan aile fertlerinden oluşmaktadır.

Karar defteri incelendiğinde Z.Y’nin tek imza ile yapabileceği işlemlere bakıldığında banka işlemlerinde, gayrimenkul işlemlerinde yetki sahibi olduğu görülmektedir. Şirket Genel Müdür Yardımcısı ve aileden olan F.A. bu durumu “aile şirketlerinde karlılığı arttıran, yatırımların doğru uygulanmasını sağlayan en büyük sebep ve aynı zamanda bir avantaj olan hızlı karar alma sürecidir. X Seramik ailesi de bu avantajı kullanmak adına aile üyeleri dışında kimseyi yönetim kuruluna almak istememektedir.” olarak açıklamıştır.

Şirket ayrıca kurumsallaşma adına profesyonel yöneticilerle çalışmayı tercih ettiği gözlenmektedir. Şirket Genel Müdürü N.O’nun aile ile hiçbir organik bağı bulunmamaktadır. Kendisi kimya mühendisi olup, aynı zamanda İstanbul Üniversitesi’nde İşletme mastırı yapmış olup, sektörün öncü kuruluşlarının neredeyse tamamında yönetici pozisyonunda çalışmıştır. Şirket Genel Müdürlüğü için iş teklifi aileden gelmiştir.

Araştırma çalışmamızın ana sujelerinden bir diğeri olan İnsan Kaynakları Departmanının başında bulunan S.A.’nın da aynı şekilde aile ile herhangi bir organik bağı bulunmamaktadır. İnşaat Sektöründe 14 yıl insan kaynakları departmanında yönetici olarak görev almış, oldukça deneyimli ve vizyonu olan bir idareci pozisyonundadır. İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği ve devamında Boğaziçi Üniversitesinde İşletme Mastırı eğitimi almış yetkin bir yönetici profili çizmektedir.

X Seramik A.Ş.’nin hisse dağılımına baktığımızda;

Tablo 5: Şirket Hisse Dağılımı

Hissedar	Hisse Oranı
Z.Y.	%22
E.Y.(Z.Y.'nin Eşi)	%21,052
D. A.Ş.	%19,201
X Tuğla San. A.Ş.	%17, 852
X Yem ve Tavukçuluk San.A.Ş.	%10
X Pazarmalama A.Ş.	%6
X Seramik A.Ş.	%2,976
M. G.	%0,025
Ö. Y.	%0,025
Z. İ. Y.	%0,002

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

Aile şirketleri açısından kurumsallaşma sürecine dair atılan adımlardan bir tanesi de şirketin danışmanlık ve mentorluk hizmetlerinden faydalanmasıdır. Ancak X Seramik A.Ş.'nin yatırım ve yönetim işlemlerine dair direkt bir danışmanlık firması ile çalışma gerçekleştirmediği görülmektedir. Şirket sadece finansal değerlendirme ve gelişim çizgisinin analizi açısından bağımsız bir denetim şirketi ile çalışmaktadır. Ayrıca yapılan görüşmelerde şirket kurucusu Z.Y.'nin Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Malzeme Bilimi ve Mühendislik Bölümünden bir öğretim görevlisi ile görüştüğü, dönem dönem üretim, Ar-Ge çalışmaları, yatırım konularında kendisine danıştığı bildirilmiştir. Ancak ilgili öğretim görevlisinin şirketle herhangi bir resmi ilişkisi, yada dışarıdan hizmet alımı şeklinde bir bağlantısı bulunmamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsallaşma adına bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Şirket kurucusu Z.Y. çocuklarını trafik kazasında kaybetmiş olup, farklı bir aile şirket modeli olarak 2.kuşak oluşmadan direkt 3.kuşak şirket yönetimine müdahil olmuş, şirket 1. ve 3. kuşağın ortak katılımı ve koordinasyonu ile yönetilmektedir. Şirketin veliyetleri olarak nitelendirilen Z.İ.Y ve M.Y.'nin her ikisi de yurt dışında eğitim almışlardır. Mezuniyet sonrasında her ikisi de şirket yönetim kuruluna alınmışlardır. Ayrıca Z.İ.Y.'nin başkan vekili olarak atanması da birinci ve üçüncü kuşak arasında uyumlu bir çalışmanın olduğu, şirketin 3. kuşağa devredilmeye yönelik adımlar atıldığı söylenebilir.

Şirketin personel yapısının büyümeyle orantılı olarak artış gösterdiği gözlenmektedir.

Tablo 6: Çalışan Personel Sayısı(2017-2019)

Yıllar	Personel Sayısı	Değişim Yüzdesi
2019(Güncel)	896	%4,06
2018	861	%4,60
2017	823	%5,90

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

Tablo 7: Personel Cinsiyet Dağılımı

Erkek Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı
748	148

Tablo 8: Görevleri İtibariyle Personel Dağılımı

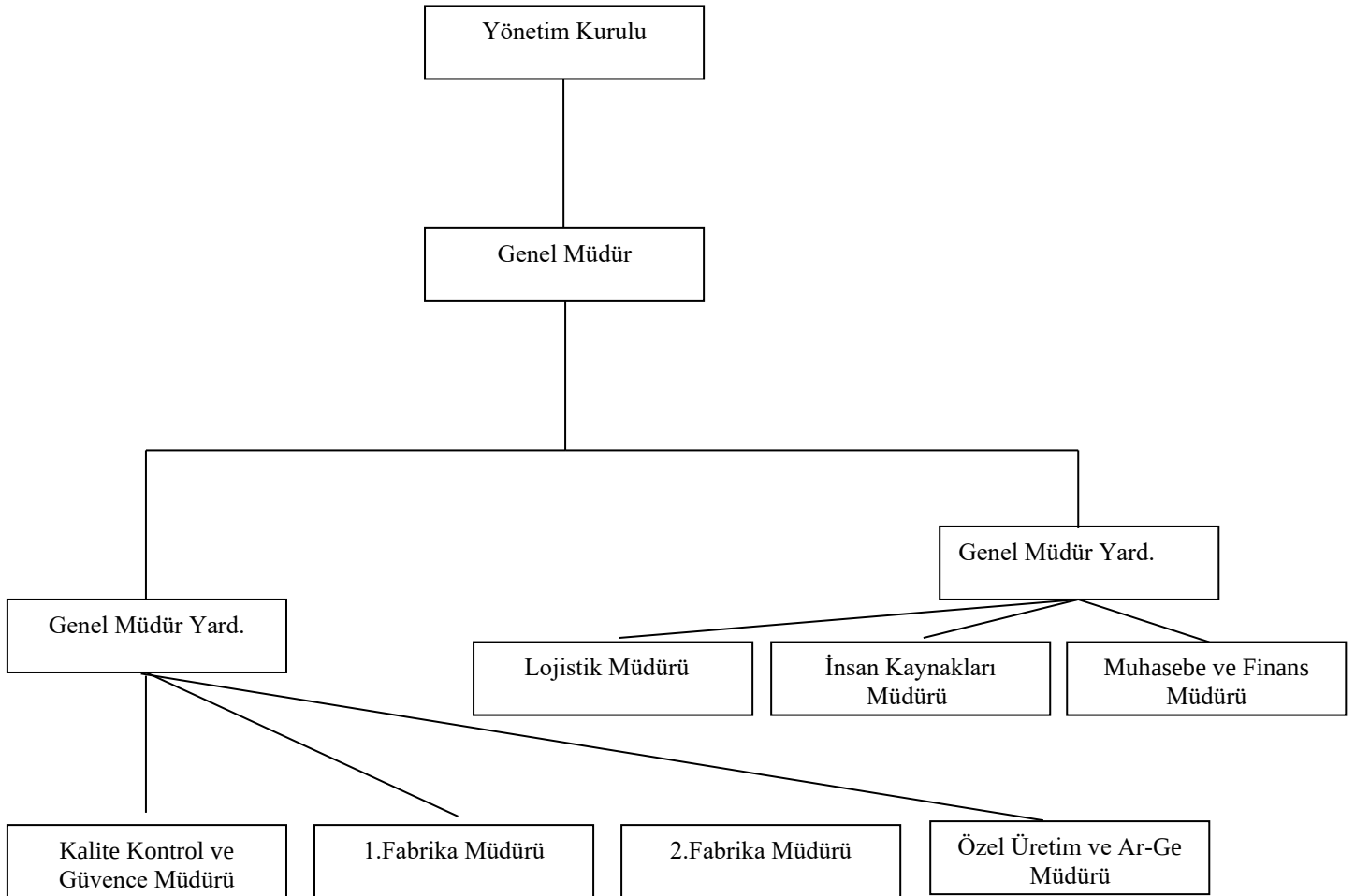
Cinsiyet	Mavi Yaka	Beyaz Yaka	Toplam
Erkek	559	189	748
Kadın	107	41	148

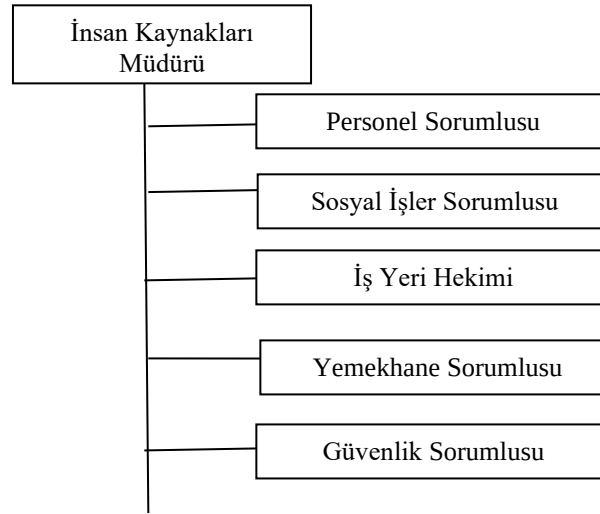
Tablo 9: Çalışanların Eğitim Durumu

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

4. İnsan Kaynakları Departmanı

X Seramik A.Ş.'nin insan kaynakları departmanı ayrı bir birim olarak kurulmuş, toplamda da 5 personel çalışmaktadır. 3 adet memur, 1 adet şef ve yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilen son atama ile 1 adet yönetici çalışmaktadır. Birim şirket içinde ayrı bir büroda özerk olarak faaliyetlerini yerine getirmektedir. Teknolojik olarak tüm donanımlara sahiptir. Piyasada insan kaynakları yönetim sürecinde kullanılan SAP programı kullanılmaktadır. Literatürde 50 kişiye 1 insan kaynakları personeli düşmesi gerekirken şirket çalışanlarının 900 civarında olduğu dikkate alındığında 180 kişiye 1 insan kaynakları personeli düşmektedir (Yılmaz, 2016). Bu açıdan değerlendirildiğinde insan kaynakları departmanında çalışan personel sayısı yeterli düzeyde değildir.

Tablo 10: Şirket Yönetim Şeması

Tablo 11: İnsan Kaynakları Birimi Yönetim Şeması

Şirketin insan kaynakları birimi 2012 yılından itibaren ayrı bir şekilde faaliyet göstermektedir. Ayrıca 2016 yılında yapılan düzenleme ile insan kaynakları birimi direkt olarak Yönetim Kuruluna bağlanması kararı alınmıştır. 2019 yılı itibarıyla insan kaynakları departmanı tamamen bağımsız ve tüm direktifleri yönetim kurulundan alan özerk bir birim haline getirilmiştir. Şirketin insan kaynakları yönetimine dair çizgisine bakıldığında insan kaynakları departmanı kurulup ayrı bir birim olma kimliğine kavuşmadan önce sadece personelin maaş, özlük işleri ve sosyal haklarına dair işlemleri takip eden bir birimden personel seçim süreçlerinde aktif olarak rol alan, personelin eğitimi, iş süreçlerine dair gelişimine tüm süreçlerde aktif ve aileden ayrı olarak faaliyet gösteren bir departman özelliğine kavuşmuştur. Çağın gereklerini yerine getiremeyen şirketler kaybolup giderken, çağın gereklerini yerine getiren firmalar sadece varlığını devam ettirmekle kalmamış, gelişerek büyüme ivmesini de yakalamıştır. X Seramik bu değişim sürecinde personel idaresi sisteminden insan kaynakları yönetimi sistemine geçerek çalışanlar açısından çağın gereklerini yerine getirdiği söylenebilir. Yukarıda araştırma için daha önce hazırlanmış sorular insan kaynakları biriminde çalışanlara yöneltilmiş ve aşağıdaki yanıtlar ayrı başlıklar halinde sunulmuştur.

Soru 1- Personel alım süreçlerinde aile üyelerinin etki ya da baskısının olduğunu düşünüyor musunuz?

Ne yönetim kurulu, ne aile üyeleri ne de şirketin asıl sahibi statüsünde olan Z.Y. hiçbir şekilde personel alım sürecimize müdahale etmemektedir. Hatta bu konuda bir sorunumuz olması durumunda direkt olarak bildirmemizi bizzat kendileri istemiştir (Ş).

Onaltı yıldır bu serviste çalışmaktayım bu şekilde hiçbir yaklaşım olmadı (M1).

İnsan kaynakları departmanına geçtiğim günden beri bırakın ailenin etkisi ile birinin alınmasını aileden olan hiçbir kimse ile neredeyse görüşmedim (M2).

Personel sistemimizde tanıdıktan ziyade birimin bizden talep ettiği doğru kişiyi seçmeye özen gösteriyoruz (M3).

Soru 2- Şirkette çalışan akrabalara öncelik ya da kayırmacılık yapıldığı konusunda düşünceleriniz nelerdir?

Çoğu zaman aileden ya da akrabalarından olan çalışanları unutuyoruz. Çünkü neredeyse bizlerden daha çok şirketi onlar sahipleniyorlar. Böyle bir durumun bu şirkette söz konusu

olabileceğini sanmıyorum. Şu ana kadar da görmedim (Ş).

Tam tersine ağır ve zorlu işlerde onları tercih ediyoruz. Seve seve kabul ediyorlar (M1).

Daha aileden, akrabalarından olan bir kimseye dair bu şekilde bir tolerans gösterildiğine rastlamadım (M2).

Burada herkesin iş tanımı belli. Böyle bir şeye gerek olacağını düşünmüyorum (M3).

Soru 3- Terfi, kariyer, ücret belirleme vb. insan kaynakları uygulamalarında aile üyelerine ve akrabalarına üstünlük tanındığını ya da kayırıldıklarını düşünüyor musunuz?

İnsan kaynakları birimi olarak standartlarımız, kurallarımız var. Kimse için bu kuralların dışına çıkılmasına dair bir talep almadık (Ş).

Her ay maaş bordrolarını bizatihi hazırlayan ve bankaya gönderen kişiyim. Olsa ilk ben bilirim (M1).

Başarılı çalışanların ödüllendirildiği, ödüllü bir firmayız. Bunun olması şirketimize zarar verir bu sebeple yönetim kurulunun buna müsamaha göstereceğini sanmıyorum (M2).

Hayır kesinlikle. Bu piyasada belkide en adil ücret ve terfi politikasının uygulandığı firmayız (M3).

Soru 4- İnsan kaynakları departmanının kararlarını aile üyelerinden bağımsız olarak hayata geçirdiğinize inanıyor musunuz?

İnsan kaynakları birim yöneticimiz yeni atandı. Artık bir müdürümüz var. 1 ay oldu başlayalı. Ancak şu ana kadar bu servisin şefi olarak tüm kararlarımızı birim çalışanlarımızla aldıktan sonra şimdiye kadar hep Genel Müdür Yardımcımız ile paylaşıp onun onayını alarak hayata geçirdim. Zaten O da aileden dahi değil. Ailenin müdahil olmamasında bu birimin istikrarlı ve doğru personel seçimleri yaptığına inanıyorum (Ş).

Biz insan kaynakları birimi olarak bir aileyiz. Biz kendi birimimiz hariç şu ana kadar özellikle politika belirleme adına hiçbir müdahaleye maruz kalmadık (M1).

Burası bana göre şirketin çekirdek üssü. İyi de çalıştığına inanıyorum. Bu sebeple şimdiye kadar hep bağımsız olarak hareket ettik. Hala da öyleyiz (M2).

Geçenlerde yönetim kurulu başkanımız geldi. Sadece hatırımızı sordu ve gitti. Onun haricinde ne aileden ne de dışarıdan herhangi bir insan kaynakları politikası belirleme adına talimat ya da yönlendirme almadık (M3).

Daha önce farklı çalışmada uygulanmış sorulara verilen cevaplar neticesinde aile üyelerinin ve yönetim kurulunun personel seçim süreçlerine müdahil olmadıkları, şirket içinde göze çarpan ve reel bir akraba kayırmacılığı yapılmadığı, eşit işe eşit ücret politikasının uygulanmaya çalışıldığı, insan kaynakları biriminin geliştirilerek ayrı ve politikalarını kendi belirleyen bir departman inşa etme çabası güdüldüğü gözlenmiştir.

İnsan kaynakları biriminin kurulması ile yönetim kurulu toplantılarında alt bir başlık olarak ele alınan çalışanlara yönelik kararlar toplantıların ana gündem maddesi olarak değerlendirilmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimine dair asıl önemli adım insan kaynakları departmanının kurularak çalışanların hiçbirinin aile üyesi olmayıp, birimin tamamen özerk olarak ve yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet göstermesidir.

Özerk bir yapıda çalışmaya başlayan insan kaynakları departmanı Çalışan El Kitabı hazırlamıştır. Kitapta belirlene insan kaynakları politikaları:

- Çalışanların şirket için en değerli varlık olarak kabul edildiği

- İnsan odaklı yönetim sisteminin kabul edildiği
- Aidiyet duygusu, şirketin bir parçası olma, sadakat profilli çalışma modeli
- Karşılıklı güven, mutlu ve huzurlu çalışma ortamı
- Açık iletişim, açık iletişim kanalları, geri bildirim sistemi
- Karşılaşılan problemlere anında çözüm üretme

ilkeleri kabul edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları departmanı yöneticileri S.A. ve A.E. bu kurallara riayet edilmesi ve şirket kültürünün, aidiyat hissinin oluşması adına birim olarak azami gayret sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Şirketin insan kaynakları birimi “kendi uzmanını kendiri yetiştir” ilkesini benimsemiş, bunun içinde şirket çalışanlarının mesleki eğitim, yeterlilik konularına dair sürekli olarak çalışmaların devam ettirildiği, kariyer için bir havuz oluşturulduğu ve şirket içi görevde yükselme ilkesinin benimsendiği belirtilmiştir.

Eğitim programları insan kaynakları birimi tarafından verilen rapor ve teklifler doğrultusunda belirlenmektedir. Yapılan görüşmelerde yönetim kurulunun aileden birinin veya aile ile yakınlığı bulunan çalışanlarla ilgili herhangi bir iltimas, üst bir göreve atama talebi şeklinde bir beklentinin gelmediği belirtilmiştir. Buna en büyük kanıt olarak Genel Müdür ve İnsan Kaynakları Müdürünün aile üyesi olmamasıdır.

İşe alınan, özellikle imalat bölümünde çalışan tüm personele ISO 9001 eğitim programı, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, ilave olarak şirket içi motivasyon ve kariyer planlamasına yönelik eğitimler verildiği belirtilmiştir. Tüm yönetici ve beyaz yaka çalışanlara yönelik olarak Eskişehir Namı Otel’de Sinerji Eğitim Danışmanlık firması aracılığıyla Etkili İnsan Yönetimi eğitimi verilmiştir. Şirketin personeline yönelik kariyer açısından yeni olanaklar sağlamak adına olumlu adımlar attığının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca şirketin sürekli büyüyen bir yapısı olması nedeniyle yükselme olanaklarının ilk başta kendi personeline tanındığı görülmektedir.

Araştırma konusu X Seramik A.Ş.’de şirketin yönetim faaliyetlerinin neredeyse tamamına yakın bir kısmı aile üyeleri tarafından gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Ancak insan kaynakları departmanında durum farklı bir durum sergilemektedir. Burada diğer birimlerin aksine insan kaynakları departmanı aile üzerinde etkinlik oluşturduğu, profesyonel çizgide insan kaynakları yönetim süreçlerinin neredeyse tamamının uygulandığı görülmektedir.

Özellikle personel seçim süreçlerinde insan kaynakları biriminin tüm inisiyatifi kendilerinin aldığı bir sistemin geçerli olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları biriminin en eski çalışanlarından biri olan ve şef-yönetici konumunda bulunan A.E. personel seçim sürecini birimde çalışan tüm personellerle birlikte ortak karar alarak gerçekleştirdiklerini bu süreçte yönetim kurulu üyelerinin herhangi bir müdahalelerinin olmadığı belirtilmiştir. Bunda Y. ailesinin kalabalık bir aile olmaması, oturmuş, katı kuralları bulunan bir aile kültürünün olmaması ve şirketin lojistik anlamda Eskişehir’de olması, aile üyelerinin kökeninin ise bir başka şehirde bulunması, özellikle mavi yaka alımlarında ailenin aktif olarak müdahil olmamasının sebepleri arasında değerlendirilebilir. Ayrıca ailenin uzun yıllar çalışan personellerine güvendikleri ve kendilerine inisiyatif tanıdıkları görülmektedir. Şirketin çalışanlar arasında eşitliği korumaya, dengeyi sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Mavi yaka seçiminde tüm yetki insan kaynakları departmanına verilmişken, beyaz yaka seçiminde de profesyonellik ilkelerinden vazgeçilmediği gözlenmektedir.

Şirketin personel ihtiyacı aralık ayında insan kaynaklarına bildirilen üretim hedefi doğrultusunda yine insan kaynakları departmanı tarafından belirlenmektedir. İnsan kaynakları departmanında çalışan personellerin de belirttiği üzere özellikle üzerinde durduğu nokta üretim, paketleme, satış, bakım onarım tüm birimlere alınacak personellere dair ilk görüşme insan kaynakları departmanı tarafından yapılmakta olup, şirket politikasına uygun olmadığı düşünülen hiçbir personel ile insan kaynakları birimi olur vermeden görüşülmemektedir. Bu açıdan

bakıldığında şirket bir aile şirketi olmasına karşın, insan kaynakları birimi ve aile ilişkilerini kalın çizgilerle ayırdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Ücret ve sosyal imkânlar yönünden piyasa şartlarının üzerinde bir ödeme yapılmaktadır. Yeni alınan bir çalışan 2 aylık deneme süresini tamamladıktan sonra maaşına ilave olarak 1/3 oranında ikramiye almaktadır. Ayrıca insan kaynakları birimi maaş tutarları ile ilgili olarak uzun soluklu olarak değerlendirildiğinde belki piyasadaki en iyi maaş veren şirket konumunda olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda ayrıca yönetim kurulu tarafından bir maaş tutarında ikramiye de verildiği görüşmeler sırasında belirtilmiştir. Şirkete yeni başlayan her personele “çalışan el kitabı” verilerek haklarının neler olduğu, hangi kurallara uyması gerektiği noktasında kendisi bilgilendirilmektedir. Ancak olumsuz bir izlenim olarak yıllık 138 adet iş kazasının yaşanmış olduğu belirtilebilir. İnsan kaynakları birimi ile yapılan görüşmede bu rakamın yüksek olmasında en ufak iş kazaların dahi kayıt altına alınmasının etkili olduğu söylenmiştir. Ancak burada asıl eksikliğin her ne kadar şirket iş sağlığı ve güvenliği uzmanı çalıştırsa, personeline yönelik olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verse dahi birim yöneticilerinin özellikle üretim hattı için gereken hassasiyeti, özeni göstermediğini söylenebilir.

Şirketin insan kaynakları biriminin verdiği bilgiye göre 2014-2015 yılları arasında 900 civarında bir çalışan olduğu ve yıl içinde 92 kişinin işten ayrıldığı bildirilmiştir. Bu da yıllık bazda %10 civarında bir devir hızının olduğunu göstergesidir. Ayrıca ortalama çalışması süresinin 10 yıl civarında olduğu bildirilmiş olup bu rakam sadece ülkemizde değil, Avrupa Birliği ülkelerinde bile standartların çok üzerinde bir çalışma süresidir. Bu noktada hem personel seçim süreci hem de şirkette uygulanan doğru insan kaynakları yönetim sistemlerinin başarıya ulaştığının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bunda da en büyük katkının yönetim kurulundan bağımsız hareket eden bir insan kaynakları biriminin varlığı olduğu söylenebilir.

Şirket çalışanları ile yapılan görüşmede genel olarak bir memnuniyetin hâkim olduğunu, bunda özellikle ücret ve sosyal hakların tatminkâr düzeyde olmasının etkisinin olduğu görüşmeler sırasında belirlenmiştir. Şirketin 16 yıllık çalışanı olan T.K.; işe girdiği günden bu yana şirkette yapmış olduğu tüm taleplerin değerlendirildiğini, hatta şirket yönetimi tarafından sendikaya üye olmak isteyen varsa üye olabilir talebine rağmen, sendikanın mevcut yönetimin sağladığından daha fazlasını sağlayamayacağını düşündüklerinden talep etmediklerini belirtmişlerdir. Yine disiplin sistemi ile ilgili olarak çalışma el kitabında daha çalışan kişi işe başlar başlamaz sürecin nasıl işleyeceğine dair bilgi verildiği anlatılmaktadır. Disiplin Kurulu işveren ve işçi temsilcileri tarafından tayin edilen beş asil üyeden oluşmaktadır. Kurul üyelerin tamamının katılımı ile karar almaktadır. Her asil üyenin yerine katılamama durumuna karşın yedek üye belirlenmiştir. İşten çıkarmalar ancak çok ağır suçlar ve yüz kızartıcı suçlar nedeniyle olmaktadır. Bunun haricinde çalışan personeli koruyan kararlar aldığı bildirilmiştir.

Şirket maaş, çalışma saatlerine riayet, mesailerin ödenmesi konularında oldukça başarılı bir profil çizmektedir. Ancak sosyal yardımlar konusunda aynı başarının olmadığı görülmektedir. Şirkette sosyal yardım olarak sadece yılda bir kereye mahsus gıda yardımı yapıldığı belirtilmiştir. Sürekli büyüyen ve gelişim sürecini daha henüz tamamlayamamış bir şirket olması nedeniyle kreş, özel hayat sigortası, münzam sandık, yakacak yardımı vd. sosyal yardımların olmadığı görülmüştür. Özet olarak şirket ücret yönünden piyasa şartlarında ve sektöründe oldukça başarılı bir profile sahip olmasına karşın, aynı başarının sosyal olanaklar açısından var olmadığı görülmektedir.

X Seramik A.Ş.’de insan kaynakları biriminin ayrılmasına müteakip 4 yıllık periyotta birim etkinliğini artırarak şirket hedeflerine daha çok hizmet ettiği gözlenmiştir. Önceki dönemde sadece şirket tarafından bildirilen standart işler gerçekleştirilirken birimin ayrı bir birim olarak faaliyete geçmesi ile birlikte aktif olarak yönetime katılan bir statüye kavuşmuştur. Görüşmeler sırasında elde edilen bilgiler doğrultusunda insan kaynakları birimi personel seçiminden, iç müşteri

memnuniyetine, çalışanlar arasında köprü görevi görmeye kadar oldukça başarılı bir grafik izlediği gözlenmiştir. Ancak çalışanların eğitimi, alınan eğitimlerin iş yerinde uygulamaya aktarılması, çalışanlara vizyon kazandırma, kariyer planlaması gibi alanlarda eksiklikler olduğu görülmüştür. Belirtmek gerekir ki bu noktada şirket kurucusu ve ailenin reisi olarak gözüken Z.Y.’nin aldığı doğru yatırım kararlarının da etkili olduğu gözlenmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Dünyada ve Türkiye’de şirketlerin büyük bir bölümünün aile şirketlerinden oluşması ve aile şirketlerinin geleneksel metodolojiden çıkıp profesyonelleşme adına attıkları en önemli adım kurumsallaşma sürecidir. Bu süreçteki adımlardan biri de insan kaynakları yönetiminin profesyonelleşmesidir. Ancak aile şirketleri ataerkil yönetim modeline sahip olmaları nedeniyle “patron benim” sistemini bırakmak istememekte, kurumsallaşma süreçlerine olumlu yaklaşmamaktadırlar. Bu da şirketlerin kurumsallaşmasını geciktirmekte, şirketin piyasadaki etkinliğini, hepsinden önemlisi şirketin sürdürülebilirliğini, piyasa ömrünü kısaltmaktadır.

Araştırma tek bir aile şirketinde yönetimde etkin olan aile üyelerinin ve yönetimin insan kaynakları departmanının personel süreçlerine dair karar alma mekanizmalarına ne derece müdahale ettiğine dair sonuçlar ve bulgular değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda hem insan kaynakları yönetim sürecinin şirket içinde ne şekilde geliştiği, hem de bunun aile şirketinde meydana getirdiği etkiler ele alınmıştır. Araştırma sonucunda Eskişehir ilinde faaliyette bulunan ve seramik sektöründe yer alan tek bir aile şirketinin insan kaynakları yönetimine bakış açısı, yapılanması ve elde edilen sonuçlar ve tespitler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma kapsamında şirketin halen aile tarafından oluşturulan yönetim kurulu tarafından idare ve koordine edildiği, bunda ilk kurucu Z.Y.’nin hala etkili olduğu şirketin yavaş yavaş birinci kuşaktan üçüncü kuşağa doğru devrolmaya başladığı görülmüştür.
- Şirket büyüyen bir grafik içerisinde ve büyümesini devam ettirmektedir. Bunda şirketin faaliyet gösterdiği sektör de dikkate alındığında Türkiye piyasasında en başa giren bir hedef içinde olduğu söylenebilir.
- Aile şirketi araştırma başladığı dönemden dört yıl kadar önce insan kaynakları birimini ayrılarak direkt yönetim kuruluna bağlı bir yapıya kavuşturularak insan kaynakları birimine verdiği önemi ortaya çıkarmıştır.
- Şirket genelinde profesyonelleşme adımları hızla atılmakta ve bununda meyveleri aynı şekilde alınmaktadır. Bunun en büyük kanıtı firmanın 2017 yılı içinde Türkiye’de sanayi alanında faaliyet gösteren en büyük 500 firma arasına girmesidir. Firma halen sektörün en büyükleri arasındaki yerini ve konumunu korumaktadır.
- Şirket takım çalışmasına, birimler arası koordinasyona önem vermektedir. Bu açıdan iletişim kanallarının açık ve herkesin kolayca ulaşabileceği bir sistem oluşturulmuştur.
- Şirket sahipleri çocuklarını şirkette görev almadan önce iyi bir eğitim almalarını sağlamıştır. Üçüncü kuşaktaki her bir aile üyesi yurt dışında eğitim almıştır.
- Aynı şekilde aile üyeleri çocuklarının şirket içinde görev almasını istedikleri ve şirkete katılmaları yönünde girişimlerde bulundukları gözlenmiştir. Ancak iltimas, kayırmacılık gibi bir durum söz konusu değildir.
- Diğer aile şirketlerinden farklı olarak yönetici ve birim amirlerinin büyük bir kısmı aileden tercih edilmemiş, dışarıdan profesyonel yönetici temin yöntemi seçilmiş, başarı düzeylerine göre şirket içinde devamlılıkları ve kariyer imkânları sağlanmıştır.
- İnsan Kaynakları Departmanı neredeyse tamamen bağımsız bir konumda, sadece yönetim kuruluna karşı sorumlu olarak çalışmaktadır. Eleman seçiminden görevde yükselmeye

kadar tüm aşamalar bağımsız ve eşitlik ilkesi göz önüne alınarak yapılmaya çalışıldığı gözlenmiştir.

- Tüm profesyonelleşme çabaları ve araştırma sonuçlarına göre İnsan Kaynakları Departmanının aile şirketinin hem kurumsallaşmasına, hem de gelişim ve hedeflerini gerçekleştirmesine olumlu katkı sağladığı görülmektedir.

Aile şirketlerinde kuruluş amacı ve hedeflerinin yanında aileye dair değerler de bir arada olduğu için farklı özellikler göstermektedir. Yukarıda sayılan olumlu tespitler ve edinimlerin yanında araştırma şirketinin başarılı olmasına yönelik, karşılaşılan sorunlarla başa çıkma, süreklilik sağlama ve rekabet edebilme adına yapılabilecek öneriler şunlardır:

- Şirket halen aile şirketi kurallarını korumakta, yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşmaktadır. Şirketin gelişim sağlama ve büyümesinin ivme kazanması adına dışarıdan yönetim kuruluna katılım sağlanması mevcut yönetim kurulunun hatalarını eksiklerini görme, farklı bakış açıları ve fikirlerin ortaya çıkmasına, beyin fırtınası oluşturmak adına katkı sağlayacaktır.
- Araştırma bölümünde de anlatıldığı üzere şirket kurumsallaşma sürecini gerçekleştirme aşamasındadır. Özellikle 3. kuşağın yönetime katılması ile birlikte bu sürecin hızlandırılmak ve ileri götürülmek istendiği görülmektedir. Ancak şirket neredeyse hemen hemen hiç dışarıdan danışmanlık hizmeti almamaktadır. Sadece mali tablo takip edilmesi adına ufak çaplı bir bağımsız denetim şirketinden destek almaktadır. Aslında bu da sadece kanuni zorunluluktan kaynaklandığı için alınmaktadır. Bugün profesyonelleşme süreçlerini tamamlama adına büyük aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğu danışmanlık şirketlerinden; şirketin geleceğine, yatırımlara, hatta iç dizayna kadar destek almaktadır. Bu açıdan araştırma konusu şirketin de bir danışmanlık şirketinden destek alması fayda sağlayacaktır.
- Kabul edilmiş bir aile anayasası mevcut değildir. Şirket ağırlıklı olarak ilk kurucunun belirlediği çizgide ilerlemekte ve kurallar buna göre belirlenmektedir. Bu noktada ailenin profesyonel bir destek alması, aile anayasası hazırlanması, aile üyelerinin tümünü kapsayacak ve yetki anlamında gerekli sınırlamaların getirilmesi yararlı olacaktır.
- Şirketin insan kaynakları departmanı özerk ve ayrı bir birim olarak yönetim kuruluna bağlanması ile birlikte emekleme aşamasından yürüme aşamasına geçmiştir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda henüz profesyonel literatürde belirtilen niteliklere haiz bir insan kaynakları birimi aşamasına geçilememiştir. Öncelikle çalışan sayısı hızla artmasına karşın insan kaynakları birimi sadece 5 kişiden oluşmaktadır. Bu olmasının gerekenin çok altında bir sayıdır. İkinci olarak görev paylaşımları tam ve net olarak yapılmamıştır. Yönetici hariç herkes her işi yapar sistemi devam etmektedir. Bu noktada insan kaynakları biriminde çalışan sayısı mutlak surette arttırılmalıdır. İkinci olarak insan kaynakları biriminde tüm çalışanlara iş tanımı getirilmelidir. Şirket içindeki her çalışan insan kaynakları biriminde hangi personele, hangi konuda danışacağını bilmelidir. Bu aynı zamanda çalışanlar açısından da insan kaynakları birimine olan güveni de arttıracaktır.
- Şirket sürekli büyümekte, büyümenin getirdiği kazanımlar sonucunda karlılığı artmaktadır. Sektörel anlamda büyümenin tamamlanma aşamasına gelinmiş, şirket ana faaliyet konusu seramiğin yanında tuğla, inşaat malzemeleri üretiminde de faaliyet göstermektedir. Ancak aynı durumun çalışanların sosyal hakları için tam olarak sağlanmadığı gözlenmiştir. Bu açıdan çalışanların sosyal haklarının iyileştirilmesi, gelir düzeylerinin arttırılmasına yönelik

girişim ve uygulamaların getirilmesi hem şirkete bağlılığı arttıracak, hem de çalışanların verimlilik ve performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

- İnsan Kaynakları Departmanının amaçlarından bir tanesi de çalışanlarının gelecek planlamasının yapılmasıdır. Her çalışan çalıştığı şirkette geleceği olmasını, çalışmasının takdir edilmesini, ilerleyen dönemde şirket içinde yükselmeyi, daha iyi bir mevki de çalışmayı ister. X Seramik A.Ş.'de bu yönde adımlar atmasına, kariyer havuzu oluşturmaya karşın, kuralları belli, gelecekte şirkette kendini nerede görüyorsun sorusuna net bir cevap alınabilecek bir kariyer sisteminin olmadığı gözlenmiştir. Bu açıdan şirketin mutlaka tüm çalışanlarına yönelik bir kariyer sistemi planlaması gerekmektedir.
- Stratejik planlama, organizasyonel yönetim anlamında etkili bir dış ve iç analiz yapılmalıdır. Bu analiz şirketin genel durumunu ortaya koyma, eksikleri görme anlamında işleri kolaylaştıracaktır.
- Şirketin devamlılığı, uzun soluklu olarak varlığını sürdürmesi adına aile üyeleri profesyonel yöneticilerle birlikte çalışmaya devam etmelidir.
- Şirkette dışarıdan denetim desteği alınmasına karşın etkili bir kontrol ve denetim mekanizmasının olmadığı gözlenmiştir. Kurulacak bir denetim sistemi ile çarkın işlemeyen, aksayan yönleri çok daha kolay tespit edilip, sorunlara anında müdahale imkânı bulunabilecektir.

Bu araştırma, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir aile şirketinin kurumsallaşma süreci ve bu sürece insan kaynakları departmanının ne kadar etkili olduğu ne kadar katkı sağladığı sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak küreselleşmenin dünyayı sardığı ve şirketlerin başarılı olmak adına savaş verdiği günümüz dünyasında aile şirketlerinin başarılı olmak ve bir sonraki nesle aktarmak adına mutlak surette kurumsallaşması, bu süreçte de insan kaynakları birimine gereken önem ve hassasiyeti göstermesi, tüm bunların yapılabilmesi adına da yukarıda belirtilen önerilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aile şirketleri alanında çalışma yapacak akademisyenlere önerim gerek nicel gerekse nitel çalışma olsun aile şirketlerinin sektörlerinin, faaliyet sürelerinin ve kaçınıcı kuşakta olduklarının, kurumsallaşma çalışmalarının dikkate alınarak çalışmalarını şekillendirmelerini tavsiye ederim.

Kaynakça

- Akçay, E. (2017). Çağımızın hikâye anlatıcılığı olarak halkla ilişkiler: Vehbi Koç biyografileri üzerine bir inceleme. *Moment Dergi*, 4(2), 498-517.
- Akgeyik, T. (2010). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sosyal sorumluluk:(Bir alan araştırması). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52, 65-106.
- Akıntürk, T. (1994). *Medeni hukuk*. Savaş Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. Müsiad Yayınları.
- Ansay, T. (1971). *Çağdaş anonim şirketlerin sorunları ve Türk anonim şirketleri*. Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, N. (1986). Aile şirketleri. *Yeni İş Dünyası*, 7(81),18-36.
- Aytekin, B. (2013). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma*. Solaris Danışmanlık.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Güven, M. (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticinin önemi *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi, 309-311.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 7(4), 368-379.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Başer, G. (2020). Aile işletmelerinde stratejik yönetim ve turizm işletmelerinin stratejik yönetimine ilişkin bir değerlendirme, *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, 1, 84-92.
- Başer, G. (2019). Aile işletmelerinde örgütsel yedekleme sürecine yönelik bir değerlendirme, *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1, 1-12.
- Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankarakobi örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büte, M. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 1(22), 1-24
- Cagle, A. & Özen, A. (2019). Girişimcilik yönelimi ve finansal performans ilişkisinin araştırılmasında aile şirketlerinin moderatör rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(3), 879-902.
- Çetinkaya, F.F., Şener, E. & Korkmaz, F. (2017). Aile işletmeleri ve kayırmacılık: Nitel bir araştırma. *Pesa International Journal Of Studies*, 3(4), 119-133.
- Çitçi, U.S. & Onur, T. (2020). Aile işletmelerinde büyüme stratejisi olarak uluslararasılaşma seçeneği: Nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 332-348.
- Dinçay, İ.H. (2017). İş yerinde gerçekleştirilen sosyal aktivitelerin motivasyon ve verimliliğe yansımaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(43), 561-579.
- Dinçay, İ.H. (2020). Mobbing etki analizi yönetimi ve hukuki boyutları. *The Journal Of International Social Research*, 13(73), 21-51.
- Dinçay, İ.H. (2016). Sivil toplum kuruluşlarının ekonomik sorunları ve çözüm önerileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 331-346.
- Drucker, P.F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practice*. (2. Ed.). Roudledge Taylor & Francis Group
- Erdoğan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erka, M. (2012). *Türk Ticaret Kanununda aile işletmelerinde kurumsallaşma ve iç denetim*. Ekin Basım Dağıtım.
- Ersöz, H.Y. & Kurt, Ş. (2014). İş değerlendirmesi ve ücret yönetimi, *İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul Üniversitesi Uzaktan Eğitim Kitabı)*, 279-317.
- Fındıkcı, İ. (2008). *Aile şirketleri*. Alfa Yayınları.
- Fındıkcı, İ. (2014). *Eyvah yeni kuşak geliyor*. Aile şirketlerinden dersler. Alfa Yayınları.
- Gözütok, N. (2008). Zamanın yüzde 40'ı patrona! <http://www.capital.com.tr/liderlik/zamanin-yuzde-40i-patrona-haberdetay-5328> (Erişim tarihi: 14/09/2015)
- Gülen, D. (2005). *Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunlar: Kahramanmaraş örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2008). *Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar*. Siyasal Kitapevi.

- Günver, B.A. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Hodgetts, R.M. & Kuratko, D.F. (1989). *Effectives mall business management*. Hartcourt Brace Jovanovich.
- Işık, V. (2009). Endüstri ilişkilerinin yeni yüzü insan kaynakları yönetimi: emeği örgütsüzleştirme stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 147-176.
- İşçi, M. (1996). *Davranış bilimleri*. Der. Yayınları.
- Kamacı, K., Ünüsan, Ç. & Gedik, H. (2020). Aile işletmelerinde kurumsallaşma problemleri ve pazarlamaya etkisi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 358-379.
- Kara, A.F. (1989). *Küçük işletmelerin sorunları, geleceği ve başarıyı etkileyen faktörler*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-163.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. Hayat Yayınları.
- Kerman, S.T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?*[Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kets De Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Knight, A. (1974). *Private enterprises and public intervention: The lourtaulds experince*. George Allex Irwin Ltd.
- Kocabaş, F. & Baytekin, E.P. (2004). Aile işletmelerinde nepotizm ve iç müşteri üzerindeki etkileri. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi, 424-430
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayın&Baskı.
- Levinson, H. (1971). *Conflicts that plague family businesses*. Harward Business.
- Meşe B. (2005). *Aile şirketlerinin kurumsallaşması*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özkanlı, Ö. (2000). *Kadın akademisyenler*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetim*. Ezgi Kitabevi.
- Şakar, N. (2008). Kurumsallaşmada “Aile Anayasasının” stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma. *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 351- 358.
- Tırpancı, İ. (2019). Türkiye’de kurumsal yönetim ve şirketlerin finansal performansları üzerine etkisi. *Mali Çözüm Dergisi*, 29(152), 115-129.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. TODAİE Yayınları.
- Yılmaz, H. (2012). Bilgiye dayalı organizasyona ilişkin özelliklerin stratejik insan kaynakları yönetimine etkileri: Bankacılık sektörüne ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7, 9-22.
- Yılmaz, P. (2016). Sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecindeki etkisi. *ABMYO Dergisi*, 41, 35-50.
- <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler>