

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA, İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ VE PERFORMANS

TEZİ YAZAN
Yunus UZUNLULAR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN (Çağ Üniversitesi)

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY (Çağ Üniversitesi)

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Hakkı ÇİFTÇİ (Çukurova Üniversitesi)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN / OCAK 2018

ONAY

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

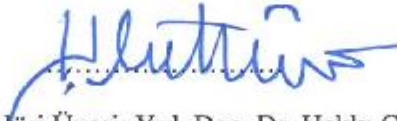
20141024 numaralı öğrencimiz olan **Yunus UZUNLULAR** tarafından hazırlanan “**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS**” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile **İŞLETME YÖNETİMİ** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.



Üniv. İçi - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN



Üniv. İçi - Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY



Üniv. Dışı - Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Hakkı ÇİFTÇİ
(Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.



26 / 01 / 2018

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

İTHAF

Türkiye’ de şirketleri babalar kurar, oğullar yer, torunlar cenazeyi kaldırır.

Yılmaz SÖNMEZ

ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26/01/ 2018

Yunus UZUNLULAR

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmamın gerçekleşmesinde en büyük katkıyı sağlayan tez çalışmam sırasında bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışmanım, kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN a, her daim bir telefon kadar yakınımda olan Çukurova Üniversitesinin çok kıymetli hocalarından Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakkı ÇİFTÇİ beyefendiye, Yüksek Lisans eğitimim sürecinde emeği geçen tüm Çağ Üniversitesi Akademisyenleri ve değerli çalışanlarına, manevi desteğini esirgemeyen ve her daim yanımda olan çok kıymetli babam Eşef AKPINAR'a, bu süreçte beni sabırla destekleyen evdeki tüm sorumluluğu alarak, ihmal ettiğim canım oğlum Göktuğ UZUNLULAR'a ve yeni dünyaya gelmiş olan güzel kızım Havva Gökçen UZUNLULAR'a, hem anne hem baba olan kıymetli eşim Yasemin UZUNLULAR'a sonsuz TEŞEKKÜRLERİMİ sunarım.

26/01/2018

Yunus UZUNLULAR

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS

Yunus UZUNLULAR

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN

Ocak 2018, 91 Sayfa

Aile şirketleri, aynı soydan gelen aile bireyleri tarafından temelleri atılan, kar amacıyla mal veya hizmet üreten, yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldığı, önemli kararların bu aile bireylerinden çıktığı ve nesilden nesle aktarılan ekonomik aktörlerdir. Ekonomide önemli fonksiyona sahip aile şirketlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri için kurumsallaşmalarına ihtiyaç vardır. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan ve etkili bir insan kaynakları yönetimine sahip olan işletmelerde firma performansının da arttığı söylenebilir.

Bu çalışmada Aydın ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinde, yönetici ve çalışanları ile yapılan odak görüşmeleri ile kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi ve performans konuları incelenmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda, aile şirketlerinin varlığını başarı ile korumaları ve gelişim gösterebilmeleri için kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performans kavramlarının önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışma kurumsallaşma ve etkili insan kaynakları yönetiminin, firma performansını olumlu şekilde desteklediğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmadan aile şirketlerinin ülke ve dünya ekonomilerinin önemli aktörleri olduğunu, kurumsal dönüşümü gerçekleştiremeyen aile şirketlerinin serbest piyasa koşullarında gereken rekabet gücünü elde edemediklerini ve dolayısıyla büyüyemedikleri öğrenilmiştir.

Anahtar kelimeler: Aile şirketi, Kurumsallaşma, Firma performansı

ABSTRACT**INSTITUTIONALIZATION, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND
PERFORMANCE AT FAMILY COMPANIES****Yunus UZUNLULAR****Master Thesis, Department of Business Management****Supervisor: Assist. Prof. Dr. İbrahim İNAN****January 2018, 91 pages**

Family companies are economic actors who are based on family members coming from the same family, produce goods or services for profit, family members take part in the management stages, important decisions are taken from these family members and are passed on to generations. Family businesses with important functions in the economy need to be institutionalized in order to ensure their continuity. It can be said that the performance of firms in enterprises that have completed the institutionalization process and have good human resources management has increased.

In this study, qualitative research questions directed to managers and employees in a family business operating in Aydın province, institutionalization and human resources management and performance were examined.

In the end of this study, it was determined that institutionalization, human resources management and performance have a significant place in order to protect and develop the existence of family businesses. Moreover, institutionalization and effective human resources management have a positive impact on performance when institutionalization and an effective human resources management policy are examined.

It can be argued that family companies are important actors in world economies and that family companies that can't make institutional transformation can't get strong competitive power in free market conditions and therefore can't grow.

Key Words: Family business, Institutionalization, Firm performance

ÖNSÖZ

Bir memleketin erdemli değerlere sahip olan bir toplumdan oluşabilmesi için, aile en temel ve vazgeçilmez bir eğitim ocağıdır. Aile, toplumu sağlıklı bir şekilde yeniden dizayn edebilecek, gerekli ahlak, fazilet ve toplum kurallarının aşılacağı, bireylerin vicdan sahibi ve daha duyarlı olabilmeleri için gerekli olan eğitimin alınabileceği, yegane oluşumdur. Bu kavramların içinin doldurulduğu bir ülkede, iktisadi ve içtimai yönde sıkıntıların en aza indirilebileceği ümidini taşımaktayım.

26/01/2018

Yunus UZUNLULAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

KAPAK.....	i
ONAY.....	ii
İTHAF.....	iii
ETİK BEYANI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xv

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Arka Planı.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Problemi.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	4
1.6. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	5
1.8. Tanımlar.....	5

BÖLÜM II

2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1. Aile Şirketi Kavramı.....	7
2.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	9
2.3. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	11

2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	11
2.3.1.1. Kolay Finansman Sağlama	11
2.3.1.2. Hızlı Karar Mekanizması.....	12
2.3.1.3. Uzmanlaşma.....	12
2.3.1.4. Kültürel Avantaj	12
2.3.1.5. Örgüte Bağlılık	13
2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	13
2.3.2.1. Liyakatin Göz Ardı Edilmesi.....	13
2.3.2.2. Yetki Karmaşası.....	14
2.3.2.3. Yetki Devri Zorluğu.....	14
2.3.2.4. Rol Çatışmaları	15
2.3.2.5. Finansman Zorluğu	16
2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim	16
2.4.1. Merkeziyetçi Yönetim	16
2.4.2. Katılımcı Yönetim	17
2.5. Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları	18
2.5.1. Planlama Sorunları.....	19
2.5.2. Örgütlenme Sorunları	19
2.5.3. Yürütme Sorunları	20
2.5.4. Koordinasyon Sorunları.....	20
2.5.5. Kontrol ve Denetim Sorunları.....	20
2.5.6. Çalışan ve İstihdam Sorunları.....	21
2.5.7. Finansman Sorunları	21
2.5.8. Nepotizm Sorunu	22
2.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	23
2.6.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsal Yönetim.....	23
2.6.2. Kurumsallaşmanın Temel Kriterleri	26
2.6.2.1. Formalleşme (Biçimselleşme)	26
2.6.2.2. Profesyonelleşme	26
2.6.2.3. Tutarlılık	27
2.6.2.4. Özerklik	27
2.6.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci.....	28
2.6.3.1. Kanunen Tanınma.....	28
2.6.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	28

2.6.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	29
2.6.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	29
2.6.4. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması	30
2.6.4.1. Aile Anayasası Oluşturma	30
2.6.4.2. Yönetim Organlarının Oluşması	31
2.6.4.3. Devir Planlamasının Yapılması	31
2.7. İnsan Kaynakları Ve Yönetimi	32
2.7.1. İnsan Kaynakları ve Yönetimi Kavramlarının Tanımı ve İşlevleri	32
2.7.2. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	33
2.7.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	33
2.7.2.2. Maliyet Temelli Yaklaşım	34
2.7.2.3. Yetkinlik Temelli Yaklaşım	34
2.7.3. Aile Şirketleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi	35
2.8. Firma Performansı	36
2.8.1. Firma Performansının Ölçülmesinin Önemi ve Amacı	37
2.8.2. Performans Yönetimi ve Değerlendirilmesi	38

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	40
3.1. Araştırmanın Amacı	40
3.2. Araştırmanın Modeli	40
3.3. Araştırmanın Örneklemi	41
3.4. Araştırmanın Yapılışı (Prosedür)	41
3.5. Veri Toplama Araçları	41
3.6. Verilerin Analizi	43
3.6.1. Kurumsallaşma Analizi	43
3.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Analizi	45

BÖLÜM IV

4. BULGULAR	49
4.1. Araştırma Verileri	49

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA VE YORUM.....	61
5.1. Tartışma.....	61
5.2. Yorum	62

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
6.1. Sonuçlar	64
6.2. Öneriler	66
7. KAYNAKÇA.....	67
8. EKLER	73
9. ÖZGEÇMİŞ	76

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-Ge	: Araştırma Geliştirme
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
vb.	: Ve Benzeri
vs.	: Ve Saire



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. 2015-2016 Yıllarında Dünyanın En Büyük 21 Aile Şirketi.....	8
Tablo 2. Aile Şirketlerinin Özellikleri	10
Tablo 3. Aile İşletmelerinde Kurumsal Sürdürülebilirliği Teşvik Eden Unsurlar	25
Tablo 4. Şirket Çalışanlarının Demografik Özellikleri	49
Tablo 5. Şirket Yöneticilerinin Nitel Sorulara Verdikleri Cevaplar.....	50
Tablo 6. Firmadaki Yetki ve Sorumluluklara İlişkin Çalışan Görüşleri.....	53
Tablo 7. Firma Çalışanlarına Verilen Değer Hususunda Çalışan Görüşleri.....	54
Tablo 8. Firmada Uygulanan Ödül ve Ceza Sistemine İlişkin Çalışan Görüşleri	55
Tablo 9. Firmanın İş Süreçlerinin Belirlenmesinde Çalışan Katkısına İlişkin Çalışan Görüşleri.....	56
Tablo 10. Firmanın Vizyonuna İlişkin Çalışan Görüşleri	57
Tablo 11. Firmanın Ücret Politikasına İlişkin Çalışan Görüşleri	58
Tablo 12. Firmanın Örgüt Yapısına İlişkin Çalışan Görüşleri	58
Tablo 13. Firma Çalışanları ile Yöneticileri Arasındaki İletişime İlişkin çalışan Görüşleri.....	59
Tablo 14. Firma Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki İletişimine İlişkin Çalışan Görüşleri.....	60

EKLER LİSTESİ**Sayfa No:**

EK 1. Şirket İzin Dilekçesi	73
EK 2. Bolulu Hasan Usta Süt Tatlıları AYDIN (Fatih AKPINAR) İzin Belgesi.....	74
EK 3. Etik Kurul İzni	75



BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı

Uzun yıllar insanoğlunun ihtiyaçlarını karşılamak üzere faaliyet gösteren ve ekonominin önemli aktörlerinden biri olan şirketler her zaman varlığını korumuştur. Profesyonel yönetimlerin olmadığı takas ekonomilerinin etkin olduğu eski çağlardan bu yana şirketlerin kuruluşu ve ekonomiye kazandırılması genel anlamda aileler aracılığı ile olduğu görülmektedir. Kar elde etme amacına yönelik kurulup yönetilen kurumlar olarak tanımlanan şirket kavramından bazı yönleri ile farklılaşan aile şirketlerini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerindeki önemli görevlerin bir kısmı aile üyelerince yerine getirilen, kararların alınmasında büyük oranda aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirketler olarak tanımlanabilir (Koçel, 2012, s.161).

Kuruluşundan sonra gelişim ve dönüşüm ihtiyacı doğan aile şirketlerinin yönetimi başlı başına bir inceleme ve araştırma alanı oluşturduğu bir gerçektir. Başlangıçta aile üyelerinin kişisel sermayelerinin bir araya getirilmesiyle oluşan bu yapılar, faaliyet gösterdikçe büyümüş ve önemli gelir ve karlar sağlamışlardır. Böylece nesilden nesile aktarılan aile şirketlerinin kurumsallaşması gündeme gelmiştir. Her kurum gibi bu yapılarda da kurumsallaşmadan uzak geleneksel yöntemlerle yönetilmeye devam edilmeleri halinde, bilgi ve teknoloji çağına dayanamayacak ve 3. nesile erişmeden dağılmaya sonuçlanacaklardır. Bu durum aile şirketlerinde de kurumsallaşma, modern yönetim anlayışı ve nitelikli çalışanın önemini ortaya çıkarmıştır (Uslu, 2011, s.35-38).

Dünya ekonomileri içinde en yaygın işletme türü olan aile şirketleri, dünya genelinde işletmelerin üçte ikisinden fazlasını oluşturmaktadır. Toplam istihdamın %27'sini karşılayan aile şirketlerinin %13 üç nesil yaşamakta olduğu tespit edilmiştir. Bu durum aile şirketlerinin ekonomi içindeki payının önemini açıkça ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle ailelerin birikimlerinden doğan ve ekonomik faaliyet yürütmeye başlayan aile şirketleri, küçük tasarrufları ekonomiye katarak kalkınmada rol oynamaktadır (<https://home.kpmg.com/tr/tr/home.html>). Gerek dünya, gerekse ülkemiz

için ciddi öneme sahip aile şirketlerinin yönetimi içinde insan kaynaklarının etkin yönetiminin performans ile ilişkisinin incelenmesi kayda değer görülmektedir.

Aile şirketlerinin dünya ekonomileri üzerine etkisinin çok büyük olduğu bilinmektedir. Örneğin Hindistan'da toplam sanayi üretiminin% 90'ı ve örgütlü özel sektör istihdamının % 79'u aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Çin'de özel teşebbüslerin %85,4'ü aile şirketlerine ait olduğu görülmektedir. Diğer yandan İngiltere GSYİH'nın % 25'ini aile şirketleri tarafından üretmektedir. ABD'de ise tüm şirketlerin en az yarısını aile şirketleri oluşturmaktadır (<https://home.kpmg.com/tr/tr/home.html>). Türkiye'de ise bu oran %95'dir (www.hurriyet.com.tr/amp/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291).

Serbest piyasa ekonomilerinin hâkim olduğu günümüzde rekabet yerel düzeyden ulusal hatta uluslararası düzeye taşınmaktadır. Bir işletmenin rekabetin bu denli yoğun yaşandığı küresel piyasada tutunabilmesi ve uzun ömürlü olabilmesi için, günün şartlarına uygun bir yönetim anlayışı tercih etmeli ve profesyonel bir yönetime geçmelidir (Fındıkçı, 2008, s.47). Diğer bir deyişle kurumsal yapıdan uzak olan bir işletmenin geleceğe dönük olması, rekabet gücü ve avantajı elde etmesi pek mümkün değildir. Dolayısıyla her şirkette olduğu gibi aile şirketlerinde de kurumsallaşma küçümsenmeyecek düzeyde öneme sahiptir. Bu çalışmada bu denli önemli olan kurumsallaşmanın aile şirketlerine katkısı ortaya konularak kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelere ışık tutması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda bu çalışmada; aile işletmelerinde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi ve aile şirketlerinin kurumsallaşmasının, insan kaynakları yönetimi ve firma performansı kavramlarının araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde aile şirketi kavramı üzerinde durulmuş, avantaj ve dezavantajları ortaya konulmuş ve devamında aile şirketinin yönetimi ve yönetim sorunları ele alınmıştır.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde, aile şirketlerinde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi konularına açıklık getirilmiştir.

Bu çalışmanın üçüncü bölümünde, bu araştırmada kullanılan yöntem ve bulgulara nasıl erişildiği açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın dördüncü bölümünde ise Aydın ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesi üzerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve firma performansı kavramları ele alınmış ve nitel araştırma soruları ile işletme yöneticileri ve çalışanlara ayrı ayrı sorulmak suretiyle toplanan veriler yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümünde ise elde edilen bulgular çerçevesinde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performans konularını araştırmak ve kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetiminin performans ile olan ilişkisini incelemektir.

1.3. Araştırmanın Problemi

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, İnsan kaynakları yönetimi ve performans konularının incelenmesi ve performans üzerinde kurumsallaşmanın ve insan kaynakları yönetimi ile ne tür bir ilişkisinin olduğu sorusuna yanıt aramaktır.

Aile şirketi olmanın kolay finansman sağlama, hızlı karar alma, kendi işlerinde uzmanlaşma gibi avantajları olduğu gibi liyakatin göz ardı edilerek aile bireylerine öncelik verilmesi, yetki karmaşasının yaşanması ve yönetimde rol çatışmalarının yaşanması gibi dezavantajları da olabilmektedir. Serbest piyasa ekonomileri için önemli aktör olan aile işletmelerinin daha verimli hale gelebilmeleri için kurumsallaşmanın sağlanması ve etkin bir insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesi önemlidir. Kurumsallaşmanın gerçekleştirilemediği aile şirketlerinde planlama, yönetim, kontrol ve denetim gibi birçok sorunla karşılaşmaktadır. Aile bütçesiyle oluşturulmuş ve profesyonellikten uzak aile şirketlerinde meydana gelen bu sorunlar işletmelerin uzun ömürlü olmasını engellemekte ve ekonomik hayattan çekilmelerine neden olabilmektedir.

Tek bir aile bütçesinden doğan aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması sancılı bir süreçtir. Şirketin tepe yöneticisi konumunda olan aile bireyi tarafından yetkilerin devredilmesi genel anlamda arzu edilmemektedir. Geleneksel yöntemlerden sıyrılarak profesyonel yönetime geçiş olarak değerlendirilebilecek kurumsallaşmanın firma performansına etkisi önemli konular arasında yer almaktadır (Başkurt, 2016, s.25-26). Bu bağlamda bu çalışmada ülke ve dünya ekonomilerinde önemli roller üslenen aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve firma performansı konuları ele alınmış ve firma performansı ile ilişkisi araştırılmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Aile şirketleri ülkemizde ve dünyada ekonominin lokomotifi görevini üstlenmektedir. Başlangıçta aile geçimini sağlamak düşüncesiyle kurulan aile işletmeleri zamanla büyüme göstermekte ve faaliyet gösterdikleri ülke ekonomisine katkıda bulunmaya başlamaktadırlar.

Aile bütçesiyle oluşturulmuş ve profesyonellikten uzak aile şirketlerinde meydana gelen sorunlar işletmelerin uzun ömürlü olmasını engellemekte ve ekonomik hayattan çekilmelerine neden olmaktadır. Kurumsallaşmanın sağlanamaması sorunların çözülmesini zorlaştırdığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilir yaşam ömrüne sahip olmak isteyen aile şirketleri için kurumsallaşmak hayati öneme sahiptir ve değeri gün geçtikçe artmaktadır (Karpuzoğlu, 2004, s.48).

Globalleşen dünyada rekabet uluslararası düzeye çekilmiş ve serbest piyasa ekonomilerinde faaliyet gösteren işletmelerin tutunmaları daha zor hale gelmiştir. Yeni vizyon ve stratejiler oluşturmak, ürün/hizmet kalitesini artırmak ve maliyetleri azaltmak gibi unsurları göz önüne almayan ve bu doğrultuda profesyonel yönetime geçmeyen aile şirketlerinin karlılığını artırması ve varlığını gelecek nesillere aktarması oldukça zordur. Ekonomik hayat için bu denli önem arz eden aile şirketlerinde kurumsallaşma ve profesyonel insan kaynakları yönetiminin, bu işletmeleri daha ileriye taşıyacağı ve dünya ekonomisine katkılarını artıracığı aşikârdır (Karpuzoğlu, 2004, s.48). Bu nedenle aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve firma performansı konularını incelenmeye değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşmanın firma performansına etkisinin incelenmesi için oluşturulan hipotezler şunlardır:

H₁ İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanların performansı üzerinde etkisi vardır.

H₂ İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanların performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₃ İnsan Kaynakları Yönetiminin firma performansı üzerinde etkisi vardır.

H₄ İnsan Kaynakları Yönetiminin firma performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₅ Aile Şirketinin Kurumsallaşma durumunun çalışanların performansı üzerinde etkisi vardır.

H₆ Aile Şirketinin Kurumsallaşma durumunun çalışanların performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₇ Aile Şirketinin Kurumsallaşma durumunun firma performansı üzerinde etkisi vardır.

H₈ Aile Şirketinin Kurumsallaşma durumunun firma performansı üzerinde etkisi yoktur.

1.6. Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmaya özel nitel sorular hazırlanmış, çalışma konusu işletmede yönetici ve çalışanlara ayrı ayrı yöneltilmiş ve verilen cevaplara bağlı kalınarak değerlendirmeler yapılmıştır.
2. Araştırma tek bir işletme üzerinden yürütülmüş ve tespit edilen hususlar tüm aile şirketlerinde olması muhtemel hususlar olarak dikkate alınmıştır.
3. Araştırma sorularını yanıtlayan işletme yöneticileri ve çalışanlarının samimi ve gerçekçi oldukları varsayılmaktadır.

1.7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma Aydın ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firma ile sınırlıdır. Araştırma nitel araştırma tekniğine bağlı kalınarak yapılmış olup; verilerin toplanma sürecinde bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır.

1.8. Tanımlar

Aile şirketleri: Aynı soydan gelen aile bireyleri tarafından temelleri atılan, kar amacıyla mal veya hizmet üreten, yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldığı, önemli kararların bu aile bireylerinden çıktığı ve nesilden nesle aktarılan ekonomik aktörlerdir (Koçel, 2012, s.161).

Kurumsallaşma: şirketin kişilerden bağımsız olarak varlı varlığını devam ettirecek bir kimlik edinme sürecidir. Diğer bir deyişle şirketin, kendine ait ve şirket sahipleri ile yöneticilerini de bağlayan kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişim ve gelişimleri takip ederek içselleştirebilecek bir yapını kurulması; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004, s.45).

İnsan kaynakları yönetimi: şirket içinde işgücünü geliştirmek, sürekli bir yüksek performansın sağlanması ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması için

yürütülen süreçlerin tamamının etkin yönetimi olarak tanımlanabilir (Harvey ve Bowin, 1996, s.6). Diğer bir tanımlamada ise İKY, şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için, bireysel, örgütsel ve çevresel bir tabloda ayırım yapmadan insan kaynakları alanında yürüttüğü görev ve faaliyetlerdir (Schuler, 1987, s.7).

Firma performansı: Firma performansını, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireye ya da bir gruba ait başarıyı göstermemekle birlikte tüm grupların ve bireylerin ortak başarısını, dolayısıyla da ortak performansını ifade etmektedir (Öztürk-Çınaroğlu, 2010, s.49).



BÖLÜM II

2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Aile Şirketi Kavramı

Ticari hayat içinde bakıldığında mal ve hizmet üretmek amacı ile farklı yapılarda birçok işletmenin kurulup yönetildiğini görmek mümkündür. Aynı aile köklerine sahip bireylerin güç birliği yaparak geçimlerini sağlamak düşüncesine dayalı olarak gelişen aile şirketleri hakkında literatürde muhteviyatı aynı olan birçok tanımlama yapıldığı görülmektedir.

Akademik alanda genel geçerli bir tanım konusunda ortak bir yargıya varılamamaktadır. Bu durumun en önemli nedeni dünya üzerindeki işletmelerin büyük çoğunluğu akrabalık bağı olan kişiler tarafından yönetiliyor olmasındandır. Tüm şirketler içinde aile şirketlerinin oranı Amerika’da %95 iken kamu kuruluşları dışında Türkiye’de %99 dur (<http://www.nlphaber.com/nlp-haber-355/aile-sirketlerini-tehdit-eden-sorunlar.html>).

Genel olarak aile şirketlerinin bir kökene dayandığı söylenebilir. Eski çağlardan günümüze aileler ekonomik hayatın içinde olmuşlardır. Günümüzde de birçok büyük şirketin yönetimi aileler tarafından yapılmakta veya hisseleri tek ailelerde toplandığı görülmektedir. Ülkemizde de faaliyet gösteren Ford bunların en iyi örneğidir (Bird, Welsch, Astrachan ve Pistrui, 2002, s.337-338).

Dünyada ve Türkiye’de ekonomi içinde önemli fonksiyonları olan aile şirketleri ekonomi içindeki payları azımsanmayacak derecededir. Bugün ekonomide söz sahibi olan şirketlerin birçoğu ya aile şirketi niteliğindedir ya da ticari hayat faaliyetlerine aile şirketi olarak başlamışlardır (Ateş, 2005, s.6).

Aile şirketi, aile üyelerinden yaşça en büyüğünün önderliğinde geçimin temini için kurduğu ve diğer aile fertlerinin yardımı ile yönettiği şirket tipidir. Diğer bir tanımlama ise, aile şirketi, kan bağı olan bireylerin kar amacı ile bir araya gelerek kurup yönettikleri veya yönetiminde etkin rol aldıkları, mal ve hizmet üreten sosyal yapılardır. (Uslu 2011, s.11).

Aile şirketleri, ailenin varlık ve ya mirasının kullanılarak aile ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla kurulan, aynı aile bireylerince yönetilen ve nesilden nesille aktarılacak en az iki kuşak varlığını sürdüren işletmelerdir (Aslan ve cınar, 2010, s.91).

Yıldırım'a (2011) göre ise, ticari hayat içerisinde faaliyet gösteren, aynı aileden ikiden fazla kişinin çalıştığı ve bunlardan bir veya birkaçının hisselerinin çoğunu elinde bulunduruyor ise bu yapılar aile şirketi olarak ifade edilebilir (Yıldırım, 2011, s.186). Kırım'a (2001) göre, aile şirketleri, kendilerine has yönetim yapıları olan, yönetiminde tek bir ailenin hâkim olduğu, genel müdür atanması, gayrimenkul alımı satımı vb. önemli kararların verilmesinde bu ailenin etkin olduğu yapılar olarak tanımlamak mümkündür (Kırım, 2001, s.3).

Aile şirketleri tanımlamalarına bakıldığı zaman ortak bazı özellikler içerdiği görülmektedir. Bu ortak hususlar dikkate alınarak kapsayıcı bir tanımlama yapmak gerekirse; aile şirketleri, aynı soydan gelen aile bireyleri tarafından temelleri atılan, kar amacıyla mal veya hizmet üreten, yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldığı, önemli kararların bu aile bireylerinden çıktığı ve nesilden nesle aktarılan ekonomik aktörlerdir (Koçel, 2012, s.161).

Aile şirketlerinin dünya ekonomisinde önemli roller üslenmektedirler. Dünya genelinde en büyük aile şirketleri tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1

2015-2016 Yıllarında Dünyanın En Büyük 21 Aile Şirketi

Aile Şirketi Adı	Ülke/Endüstri	Pazar Payı Milyar Dolar	Aile
Novartis REUTERS	İsviçre / Sağlık	279	Sandoz
Roche REUTERS	İsviçre / Sağlık	254	Hoffmann- Oeri
Walmart Walton	ABD/Tüketim Maddeleri	241	Walton
Facebook	ABD/Bilgi Teknolojisi	225	Zuckerberg
Anheuser-Busch InBev REUTERS	Belçika/Tüketim Maddeleri	197	Lemann, Sicupira, Telles
Oracle Larry Ellison, Berliner / ABImages	ABD/Bilgi Teknolojisi	192	Ellison
Samsung Electronics	G.Kore/Bilgi Teknolojisi	174	Lee

Volkswagen REUTERS	Almanya/Tüketici İhtiyari	120	Piëch- Porsche
Kinder.AP Görüntüleri	ABD/Enerji	90	Kinder
Nike	ABD/Tüketici İhtiyari	88.2	Şövalye
Tata Danışmanlık Hizmetleri	Hindistan/Bilgi Teknolojisi	80	Tata
SoftBank	Japonya/ Telekomünikasyon Hizmetleri	72	Son
McKesson	ABD/Sağlık	55	McKesson
Güneş Hung Kai Özellikleri	Hong Kong /Finans	49	Kwok
Foxconn	Tayvan/Bilgi Teknolojisi	49	Gou
Richemont	İsviçre/Tüketici İhtiyari	46	Rupert
Reliance	Hindistan/Enerji	45	Ambani
Phillips	ABD/Enerji	43	Phillips
Wikimedia Commons	ABD/Tüketici İhtiyari	37	Arison
CK Hutchison	Hong Kong/Finans	36	Li
Sun Pharmaceutic	Hindistan/Sağlık	36	Shanghvi

Kaynak: CS Global Family, 2015-2016

2.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketlerine dair genel tanımlara yer verildikten sonra aile şirketlerinin temel özelliklerine dair bazı çalışmalar şunlardır;

Aile şirketlerinin yapısı kültür, eğitim ve maddi imkânlar vb. unsurlara bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedirler. Ancak gerek bu tip işletmelerin sergiledikleri faaliyetleri gerekse de ekonomiye katkılarını anlayabilmek için belirgin özelliklerinin ortaya konulması oldukça önemlidir (Köse, 2010, s.6).

Farklı büyüklükte ve alanlarda karşımıza çıkabilen aile şirketlerinin en temel ortak özellikleri aşağıda tablo 2’de sunulmuştur (Fındıkçı, 2008, 30-32; Tuncel, 2011, s.1).

Tablo 2

Aile Şirketlerinin Özellikleri

1. Aile reislerinin öncülüğünde aile sermayelerinin işe aktarılması, mirasın dağılmasının engellenmesi ve bir araya gelerek güç elde etme vb. düşüncelerle kurulan işletmelerdir.
2. Kurucu aile üyesi dışında diğer fertlerin zamanla sürece dâhil oldukları yapılardır.
3. İş hayatında aile kültürüne sıkça rastlanabildiğinden kurumsallaşma ihtiyacı hissetseler dahi bu alışkanlıklardan kolay kolay sıyrılamayan yapılardır.
4. Bu tip işletmelerde mülkiyet aileye aittir ve ciddi öneme sahiptir.
5. Aile geçimini temin etmek üzere kurulan ancak zamanla aile ihtiyaçları ile işletme ihtiyaçlarının farklılaştığı, işletmenin büyüme gösterebildiği yapılardır.
6. Karar mercilerinin neredeyse tamamı aynı ailedendir.
7. Aile şirketlerinde, aile ve iş ciddi etkileşim içindedir. Dolayısıyla şirket strateji ve politikaları çok büyük oranda ailenin çıkarları doğrultusunda şekillenmektedir.
8. Kan bağı veya hısım bağı olmayanların sıkça dâhil olamadıkları, geleneksel aile yapılarında ki karar olma süreçlerinin yoğun yaşandığı işletmelerdir.
9. Aile şirketinin kurucu üyesi veya üyeleri, diğer aile fertleri veya varsa diğer çalışanların kendilerine bağlı olduğunu düşündüğü ve otoriter bir yönetim sergileyebildikleri yapılar olabilmektedirler.
10. Aile şirketinin kurucu üyesi genelde ailenin yaşça en büyüğü olan, köken olarak ticari hayatın içinden gelen bireyler olmaktadır. Ancak modern yönetim anlayışından uzak olabilmektedirler.
11. Başlangıçta cüzi sermaye ile kurulan şirket tipleri olup gelenek ve göreneklere dayalı yönetilen işletmelerdir. Zamanla büyüme ve gelişme göstergeleri de şirkette planlama, programlama, koordinasyon, denetim ve analiz işlevleri etkin olarak yapılamaz.
12. Aile şirketlerinde görev ve yetki geleneksel aile yapılarındaki sıralamaya göre dağıtılmaktadır. Bunun dışına çıkılması halinde de aile reisinin onayı alınmadan karar mekanizması işletilememekte, yetkilerin devredilmesinde zorluklar yaşanmaktadır.
13. Aile şirketlerinde görev dağılımının çok önemi olduğu söylenemez. Aile fertlerinden biri birden fazla görev alabilmektedir.
14. Kuruluş döneminde aile içiletişim ve etkileşim çok güçlü olmasına rağmen, şirketin

büyüme göstererek kazanç getirmesi ile beraber zamanla rol çatışmaları ve fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir.
15. Şirket kurucuları her zaman en iyi fikir sahibi kendilerinin olduğunu ve bütün girişim ve yatırımlara kendisinin karar vermesi gerektiğini düşünür.
16. Şirket yöneticisi konumundaki aile bireyleri, teknik analiz ve değerlendirmeler konusunda profesyonel kişilerden yardım almak yerine yine aileye yakın olduğunu düşündüğü tanıdıklarına başvurmayı tercih ederler.

(Fındıkçı, 2008, 30-32; Tuncel, 2011, s.1).

2.3. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Geleneksel değerlere bağlılık ve duygusal atmosferin fazla olması aile şirketlerini diğer işletme türlerinden ayırmaktadır. Bu farklılık zaman zaman işletmeye faydalı olurken zaman zaman da gelişiminin önüne engel olarak çıkabilmektedir.

Aile şirketleri, aile geçimini sağlamak üzere kurulur ve başarılı bir şekilde nesilden nesle aktararak uzun ömürlü olmasının sağlanması temel amaçlar arasında sayılmaktadır (Uslu, 2011, s.2). Bu doğrultuda getirmiş olduğu birçok avantajının yanında dezavantajları da olabilmektedir.

2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin geleneksel değerlere bağlılığı ve duygusal yapısı özellikleri nedeniyle, karar alma mekanizmasında daha esnek ve daha hızlı olabilmektedir.

Aile şirketi olmanın getirdiği en önemli avantajlar aşağıda sunulmuştur.

2.3.1.1. Kolay Finansman Sağlama

Aile işletmesinin en güçlü yanı bireysel tasarrufların bir araya getirilerek kaynak oluşturabilmeleridir. Dışa bağımlılık ve faiz ödemelerinden kaçınmayı getiren bu husus önemsenmeyecek bir hususu değildir (Koçel, 2012, s.184). Gelişmekte olan ülkelerde finansal piyasalarda kırılganlık çok daha fazla ve dışardan finansman temini kolay olmamaktadır. Kendi içinde, aile bireylerinin kişisel kazançları ile bu sorunu çözebilen aile şirketleri, faaliyetlerini daha rahat sürdürebilmekte ve risklere karşı korunabilmektedir (Yıldız, 2008, s.22).

Ekonomik darboğazlarda aile şirketlerinin kolay finansman temin edebilen yapılarının sağlamış olduğu avantajlardan yararlanarak direnebilmekte ve sıkıntılı

süreçleri daha kolay atlatabilmektedirler. Kurumsallıktan uzak aile çevresine benzer aile şirket çevresi bu anlamda avantaj sağlayabilmektedir. Sermaye şirketleri piyasada şirket ismiyle tanındıklarından dolayı kişisel ilişkilerden çok mali tabloları, öz kaynakları, gayrimenkulleri, bilançoları gibi unsurlara dayanarak kaynak bulabilmektedir. Ancak kurulduğu çevrede aile unvanıyla tanınan aile şirketleri bunun getirisinden faydalanabilmektedirler. Aile dostları olarak tarif edilebilecek tanındıklarından vadeli hammadde temin edebilirlerken zaman zaman borçlanabilmektedirler (Haşit, 2009, s.36).

2.3.1.2. Hızlı Karar Mekanizması

Aile şirketlerinin kurul veya atanmış genel müdür tarafında yönetilmesi yerine genelde şirketin sahibi olan ailenin reisi tarafından yönetilmektedir. Modern yönetim anlayışında olumlu bakılmayan bu yönetim şekli bazen avantaja dönebilmektedir. Gerek teknik gerek yönetsel anlamda bazen hızlı kararlar alarak refleks geliştirmek gerekebilmektedir. Bu durum aile şirketlerinde kolaylıkla sağlandığı söylenebilir (Haşit, 2009, s.34).

2.3.1.3. Uzmanlaşma

Aile bireyleri çok küçük yaşlarda işletme işleri ile meşgul olmaya başlamakta ve bilgi birikimi ile tecrübe sahibi olabilmektedirler. Böylece zamanla yönetim kademelerinde görev alma ihtimali olan bireylerin yetişmeleri sağlanmakta ve çalışan ihtiyacı karşılanabilmektedir (Ateş, 2005, s.10).

Uzmanlığın hâkim olduğu işletmelerde hata yapma oranı azalır ve hızlı üretim artar. Dolayısıyla tecrübeye sahip çalışanlarla dolu olan bir işletme zamanla kurumsallaşma imkânı elde edeceği söylenebilir.

2.3.1.4. Kültürel Avantaj

Serbest piyasa ekonomilerinde faaliyet gösteren şirketler genel anlamda sahip oldukları kurum kültürü ile yönetilmektedirler. Kurum kültürü, en basit anlamıyla ortak kültür olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işletmedeki görevlerin yerine getirilmesi, çalışan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin bir düzene oturtulması, işletmenin performansının yükseltilmesi de dâhil olmak üzere oldukça kapsamlı bir sahada kendini göstermektedir (Akıncı-Vural ve Sohodol, 2004, s.325).

Aile işletmelerinde çalışan yapısı, bir birini tanıyan aile bireylerinden oluştuğundan, ailede öğrenilen değerler ve inançlar rahatlıkla yansıtılabilmekte ve şirket içinde de pozitif yanı güçlü ilişkiler kurulabilmektedir. Aynı aileden gelen bireyler ortak bir kültürden geldiklerinden birliktelik yapmaları, sorunları elbirliği ile aşmaları daha kolay olabilmektedir. Bu durum takım halinde çalışmayı kolaylaştırmakta ve işletmeye fayda sağlayabilmektedir (Karpuzoğlu, 2003, s.20).

2.3.1.5. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, çalışanların kurumda üstlendikleri görevleri istek ve sadakatle yapmaları, bu şirketin çalışanı olmaktan büyük mutluluk duymaları, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmeleri ve bu yönde azami çaba sarf etmeleri, örgütün amaç ve politikasını kabul ederek hareket etmeleri olarak tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.39).

Tanımlamadan anlaşılacağı üzere, aile şirketi çalışanı için aile şirketlerinde şirket menfaatini korumak bireyin kendisinin ve ailesinin imaj ve menfaatini korumak ile aynı anlamı taşımaktadır (Çekmecelioğlu, 2006, s.155). Dolayısıyla şirketi ailesinden ayırt etmeyen şirket çalışanı şirketin yüksek kar marjına ulaşması, geniş bir yelpazede hizmet vermesi ve toplumda sevilen güvenilen bir işletme olmasını sağlamak için maksimum performansla çalışmaktadırlar. Belli bir ücret karşılığında mesai saatine bağlı olarak çalışan diğer ticari işletme çalışanlarından aynı performansı beklemek akla uygun gelmemektedir.

2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Önceki bölümde aile şirketlerinin üstün yönleri olarak değerlendirilen bazı özellikleri, doğru yönetilmemesi durumunda yıkıcı etkilere neden olabilmektedir.

Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu dezavantajlar arasında en belirgin hususlar şunlardır;

2.3.2.1. Liyakatin Göz Ardı Edilmesi

Aile işletmelerinde en önemli sorunlardan bir olarak karşımıza çıkan aile bireylerinin kayırılması durumu kurumsallaşma, gelişim gösterme ve performansın artırılması önünde engel teşkil ettiği söylenebilir. Şirket yönetim kademeleri için ihtiyaç duyulan çalışan temininde eğitim, tecrübe, kariyer ve yetenek gibi vasıflar göz ardı

edilerek sadece kan bağı olduğundan dolayı aileye mensup bireyler tercih edildiği görülmektedir. Aile bağına değer verme olarak ön plana çıkan bu durum aslında şirkete fayda değil zarar getirmektedir (Özler, Ergun Özler ve Gümüştekin, 2007, s.438).

Kayıрма olarak adlandırılabilen bu durum, aile bireyleri dışında işletmede çalışan içinde negatif bir durum oluşturduğu açıktır. Belli bir kariyer planlaması dâhilinde bu tür işletmelerde görev alan çalışan, liyakat ve yeteneklere değer verilmediğini fark etmesi halinde iş motivasyonu düşecek ve hedeflerine yönelik yeni çalışabilecek şirketler arayışına girebilecektir (Kocabaş & Baytekin, 2004, s.427).

2.3.2.2. Yetki Karmaşası

Aile şirketleri aile bireylerinin ortak girişimi olarak doğduğundan dolayı herkesin her işi yapabileceği ve görev dağılımına ihtiyaç olmadığı anlayışı ile hareket edilmektedir. Bu durum zamanla yetki ve sorumluluk karmaşası doğurmakta ve bazı işlerin ortada kalmasına neden olabilmektedir (Ateş, 2005, s.15).

Şirket içerisinde kimin hangi işten, hangi departmandan sorumlu olduğunun belirlenmemesi, görev tanımlarının bulunmaması, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemiş olması, yetki alanının sınırlarının kesin olarak çizilmemiş olması hem aile içinde rol çatışmalarını ortaya çıkaracaktır hem de çalışanları zor durumda bırakacaktır. Bir çalışana birden fazla yönetici tarafından emirlerin verilmesi çalışanın da hangi emiri yerine getirmesi gerektiği konusunda kafasının karışmasına neden olacaktır (Yılmaz, 2016, s.18). Ayrıca işletmedeki sahiplik konumunu göz önüne alarak kendi yetki alanında olmayan çalışanları denetlemeye veya azarlamaya çalışan, kendi istediğini yapması için zorlayan bir yönetici diğer aile üyeleriyle ve o departmandan sorumlu olan kişi ile de problem yaşayacaktır.

2.3.2.3. Yetki Devri Zorluğu

Aile şirketlerinde ailenin en liderinin şirketin en tepe yöneticisi olduğu kabul edilir. Şirket politikaları genel olarak lider tarafından belirlenir (Karpuzoğlu, 2003, s.28). Aile lideri ve diğer aile fertleri şirketin yönetimini kurucu ailede toplayarak devretmeye sıcak bakmazlar. Aile bireylerince yetki devrini güç ve itibarın kaybı olarak görülmektedir. Ancak bu durum strateji oluşturmayı ve performansın istenilen seviyeye ulaşmasını zorlaştırmaktadır (Ateş, 2005, s.16).

Şirkte kurucuları hayatta iken çok ciddi sorunlar olmasa da ölümünden sonra merkeziyetçi yönetim anlayışından kaçınılmadığı ve yetki ve devri sağlanmadığı için şirketin devamlılığın sorunlar doğabilmektedir.

2.3.2.4. Rol Çatışmaları

Bir plan ve program yönetim tarzı geliştirilmeyen aile şirketlerinin getirdiği en önemli dezavantajlardan biride aile bireyleri arasındaki çatışmadır. Özellikle ailenin genç bireyleri, şirketin yönetim kademelerinde yer alabilmeyi bir hırs haline getirebilmekte ve şirket menfaatlerini göz ardı edecek tavır ve davranışlarda bulunabilmektedirler (Yılmaz, 2016, s.20). Şirketi kuran ailelerin kalabalık olması, yetki ve görev paylaşımının olmaması, fikir ayrılıklarının olması, her bireyin kendi fikrini hayata geçirmek istemeleri vb. nedenlerden kaynaklı olarak ortaya çıkan rekabet şirket akıbeti için pozitif bir gelecek doğurmamaktadır.

Geçen zaman içinde genç kuşakların şirkete katılmaları ile kalabalık bir yapı kazanan aile şirketlerinde kuşak çatışmaları daha da artmaktadır. Teknoloji ile barışık ve eski nesillere göre daha eğitilmiş olan genç kuşaklar, problemlere karşı daha hızlı ve güvenli adımlar atabilmektedirler. Ancak şirket kurucuları aile gelenek ve inançlarına bağlı kalarak şirketi sürdürme eğilimin olurlar. Bu durum kuşaklar arasında bir çatışma meydana getirmektedir. Birçok nedene dayandırılabilir olan kuşak çatışmalarının nedenleri şöyle sıralanabilir;

- a) Geleneksel kökenden gelen şirket kurucularının yeni nesil bireylerin yenilikçi fikirlerine sıcak bakmamaları
- b) Şirket kurucularının genç kuşağa tam anlamıyla güvenmemeleri
- c) Aile şirketinin uzun soluklu yaşaması durumunda gelenek ve inançlara bağlılığın azalacağını düşünen şirket kurucuları, yetkilerin aktarılmasına direnmeleri
- d) Genç nesillerin şirket kariyeri yerine kendi kariyerlerini daha fazla düşünmeleri ve bu doğrultuda adım atmaya eğilimli olmaları
- e) Nesilden nesle aktarılan şirketlerde her geçen gün hissedar sayısı artmakta ve her hisse sahibinin yönetimde rol almak istemesi
- f) Şirket kurucuların kendi yerine geçmesi gereken kişiyi yetiştirme gibi bir düşüncesinin olmamasından kaynaklı birçok yönetici adayının olması (Yılmaz, 2016, s.21).

2.3.2.5. Finansman Zorluğu

Aile şirketlerinde kişilerin bireysel tasarruflarından yararlanma bir avantaj olarak görülmesine karşın bunu yoğun olarak yapılması veya şirket paydaşlarından eşit oranda yapılmaması şirketin dağılmasına sebebiyet verebilecek çatışmalar doğurabilmektedir. Firmaya gereğinden fazla destek olan bireyler şirkette daha çok hak sahibi olduklarını düşünür ve baskın karakter sergilerler. Sonuç olarak fikir ayrılıklarına giden bu süreç şirketi iflasa bile sürükleyebilmektedir (Karavardar, 2011, s.169).

2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim

Aile şirketlerinde yönetim, diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Çünkü aile kurumunda mevcut olan duygusallık yönetime yansımaktadır. Diğer bir deyişle aile şirketlerinin üyeleri olan aile bireylerinin kişisel sorunları şirket sorunu olarak görülebilirken, her kişisel fikir yönetime yansıyabilmektedir. Diğer yandan aile şirketleri, daha yavaş büyüdükleri, nesilden nesle aktarma düşüncesine sahip oldukları, kendilerine ait misyonlarını ve vizyonlarını ortaya çıkarma eğiliminde olduklarından dolayı yönetimi farklılaşabilmektedir (Erdil, Cigirim ve Gök, 2004, s.65). Bu bağlamda aile şirketlerinde yönetim kültürden etkilenmekte ve merkeziyetçi yönetim veya katılımcı yönetim anlayışlarından biri tercih edilebilmektedir.

2.4.1. Merkeziyetçi Yönetim

Merkeziyetçi yönetimde, şirket sahibi aynı zamanda yöneticisi olmaktadır. Bu yönetim tarzında yöneticilik babadan oğula aktarılma şeklinde devam etmektedir. Merkezileşme ne fazla olursa, ailenin ve dolayısıyla aile şirketinin o kadar güçlü ve başarılı olacağı düşüncesi hâkimdir. Şirketin en tepe yöneticisi yani alenin en yaşlı üyesi şirket hakkında tüm detaylara vakıftır ve son karar vericidir (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006, s.383).

Merkeziyetçi yönetim anlayışında şirket çalışanları yönetici tarafından korunur ancak onlara söz hakkı tanımamaktadır. Şirket sahibi tüm detaylara müdahale etme eğiliminde olduğundan detaya boğulmakta ve önemli bazı noktalar gözden kaçabilmektedir. Şirketi kendi istek ve arzuları doğrultusunda şekillendiren yöneticiler, gelenekselci davranmakta ve yeniliğe, ayrılmış bir yapıya müsaade etmemektedir. Bu yapılarda yetki ve sorumluluklar, yetenek, eğitim ve çabalardan ziyade ailedeki bağlara göre şekillenmektedir Ayrıca yönetici pozisyonundaki kişiler kimi zaman es geçilerek

işlerle ilgili problemlerle bizzat kurucunun ilgilenmesi yönetici pozisyonundaki kişilerinde yaptırım gücünü zedeleyebilmektedir (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006, s.383).

Merkeziyetçi yönetim anlayışında yöneticiler geçmişe odaklanmakta, örgüt yapısının kendini geliştirmesini zorlaştırmaktadırlar. Çünkü şirket yöneticileri değişime açık olmadıkları gibi şirketi kurucu üyenin mirası olarak görülmektedirler. Monarşik yönetim tarzı olarak da adlandırılan merkeziyetçi yönetim de ataerkillik hâkimdir. Şirket yönetimi tamamen aile bireylerinin tekelinde olup yabancı çalışanlara asla güven duyulmamaktadır. Faaliyet gösterdikleri alan anlamında kısa vadeli bakış açısına sahip olan bu tip şirket yöneticileri geleneksel yöntemlerin daha başarılı olduğuna inanmakta ve kısa vadeli ve pazar odaklı olmaktadır (Taşkın, 2014, s.42).

2.4.2. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim, eşitlikçi temellere dayanan, ortak karar mekanizmalarının işlediği ve aile gücü ve etkisinin minimize edildiği bir yönetim biçimidir. Aile şirketlerinde bu yönetimin benimsenmesi halinde kurucu üye tek karar alıcı olmamakta güvene dayalı şirkette çalıştırılan yabancıların karar alma sürecine dâhil olmasına izin verilmektedir. Burada aile bireyi olup olmamasına bakılmaksızın tüm çalışanlar denetlenmektedir (Taşkın, 2014, s.43).

Katılımcı yönetimde, aile bireyleri yönetimde yer almalarına karşın eksik kalınan noktalarda profesyonel kişilerden yararlanılmaktadır. Yetki ve sorumluluk tam olarak belirlenmektedir. Aile üyesi olmayan ancak yönetimde profesyonel olan kişilerin şirket yönetiminde yer alması zaman zaman hiyerarşi çatışmalarına neden olsa da genel anlamda şirketin daha az hata yapmasını ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır (Erben, 2004, s.352). Katılımcı yönetim anlayışının işletmede çalışan ancak aile bireyi olmayan bireylerin görüşlerine değer vermesi ve bu bireylerin de yönetime katılımının önünün açılması aslında sadece aile değerleri değil, başarılı olabilme, verimlilik ve kalitenin de amaçlandığı anlamına gelmektedir. Bu yönetim tarzında aile geleneklerinin yanında iş verimliliği ve prensiplerine de değer verilmesi ve bununla beraber yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olması, çıkması muhtemel sorunlara alınmış önlemlerdir. Ancak yönetimde aile bireylerinin ağırlıkta olması şirket kuralları gereğince yaptırım uygulanması zorlaşabilmektedir

Katılımcı yönetimde, şirket mümkün olduğu ölçüde aileden ayrılmaya çalışılmakta ve kısa vadeli değil, bugüne önem verildiği kadar geleceğe de önem verilmektedir. Ayrıca aile şirketlerinin kronik sorunu haline gelen nepotizme (akraba kayırma) fırsat verilmeden, önceden belirlenen kurallara uygun yönetilmeye çalışılmaktadır. Şirket çalışanlarının eğitime merkeziyetçi yönetime nazaran daha fazla önem verilmekte ve çalışan, kişisel performansın yanında ekip çalışmalarına gösterdikleri uyuma bakılarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır (Taşkın, 2014, s.43).

2.5. Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları

Kurulmuş bir organizasyon bu organizasyonun en temel ögesi olan insan tarafından yönetilmektedir. Şirket tarzı kurumsal yapıların bir birine bağlı birçok süreçleri olmaktadır. Her sürecin planlanması, yönlendirilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir (Atılğan, 2011, s.20). Planlama, organizasyon ve denetim gibi süreçler yönetimi oluşturan bireyler tarafından yerine getirilmektedir. Bu fonksiyonların sağlıklı yerine getirilememesi şirketin başarıya ulaşmasını zorlaştıracak gibi işletme içinde meydana gelen aksamaların gözden kaçırılmasına da neden olabilmektedir.

Aile şirket yönetimleri yukarıda izah edildiği gibi merkeziyetçi ve katılımcı olabilmektedir. Ancak şirket yönetimlerinin temel unsuru insan olduğundan her iki yönetimde de bazı sorunların yaşanması olağandır. Aile şirketleri, aile kültüründen etkilendiklerinden diğer şirketlere nazaran daha fazla yönetim sorunu yaşamaktadırlar. Yaşanan bu sorunlar şirkette temel sorun oluşturan aile kültürünün giderilmesiyle çözülebilirken, bazen köklü değişimler yaşanmadan giderilmesi mümkün olmamaktadır (Atılğan, 2011, s.20).

Profesyonel yönetim anlayışında kurumun geleceği analiz edilmekte, planlama ve koordinasyon sağlanmakta ve kontrol denetim mekanizması düzgün bir şekilde işletilmektedir. Bu anlayış hayata geçirilerek, kurumun çalışmaları düzenli ve bilinçli bir şekilde yürütülür ve çalışan çalışanın ihtiyaçlarının karşılanır. Böylece yönetim fonksiyonları yerine getirilmiş olunur. Ancak aile şirketlerinde profesyonel bir yönetim anlayışının olduğu genel olarak söylenemez. Aile şirketleri profesyonelleşme yolunda ilerlemediği sürece, yöneticilerin hızlı çevresel değişimlere ayak uydurması ve günümüz uygun stratejilerini belirleyip uygulaması kolay olmayacaktır. Profesyonelleşme konusunda ilerleme gösteremeyen aile şirketlerinde, planlama,

örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol, çalışan ve finansman sorunları gibi bazı yönetim sorunları oluşabilmektedir (Yakupoğulları, 2001: 30).

2.5.1. Planlama Sorunları

Aile şirketlerinde şirket sahibi patron ya da patronların genel müdür ve yönetim kurulu üyeleri ve gibi stratejik kararları almadan sorumlu olan tepe yöneticilerin, yeterli yetkiye sahip olmalarına izin verilmemesi, bu yöneticilerin karar alma sürelerini etkin çalıştırmada güçlük çekmesine neden olmaktadır. Şirket menfaatleri doğrultusunda ve imkânları ölçüsünde profesyonel yöneticiler tarafından yapılması gereken planlama fonksiyonu, aile şirket sahiplerinin otoriter tavırları ve diğer aile bireylerinin baskılarından dolayı yerine getirememektedirler (Yakupoğulları, 2001, s.30). Aile şirket sahiplerinin şirketin geleceği için hayati öneme sahip olan planlama unsurunun göz ardı edilerek, sezgi ve ya deneyimlere dayalı bir yönetim uygulaması, aile şirketinin geleceğinin tehlikeye girmesine neden olmaktadır.

Aile şirket kurucularının sürekli olarak işletmenin başında kalmak istemeleri, yetki devrini gelecek kuşağa yapmakta isteksiz davranmaları ve şirketin devrini yapma planlarını yapmamaları aile şirketlerinde planlamada görülen bir diğer sorundur. Özellikle aile şirketi kurucularının gelecekte şirketi yönetecek kişiyi önceden belirlemede istekli olmamaları, uzun dönemde şirketin varlığını tehlikeye atabilmektedir (Sorgun, 2007, s.33).

2.5.2. Örgütlenme Sorunları

Şirketlerde yapılan planların hayata geçirilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için iyi bir örgüt yapısının varlığına ihtiyaç vardır. Örgütlenme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak insan gücü, araçlar, gereçler ve benzeri kaynaklar bulunarak, bunların birbiriyle olan ilişkileri bir düzen içinde belirlenmelidir. Otoriter bir yapının söz konusu olduğu aile şirketlerinde iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımları yapılamamaktadır. Aile şirketlerinde genel olarak örgüt şeması yoktur. Bu nedenle iş bölümlerinde ve görevlerde belirsizlikler yaşanabilmektedir. Aile şirketleri danışmanlar istihdam ederek yaşanan bu örgütlenme sorununu çözmeye çalışırlar ve işletme sahibi eğer danışmaların önerilerini uygulayabilirse başarılı olabilmektedir (Yakupoğulları, 2001, s.31).

2.5.3. Yürütme Sorunları

Şirket yöneticilerinin eğitimlerinin yeterli düzeyde olması, şirket çalışanlarının doğru yönlendirilmesi, yerinde emir ve direktifler verilmesi, motivasyonun sağlanması hususlarında önem arz etmektedir. Diğer şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde de yürütme faaliyetlerinin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için şirket yöneticilerinin liderlik, iletişim ve motivasyon gibi konularda bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerekir. Ancak aile şirketlerinde yürütme faaliyeti genel olarak şirket sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Aile kültürüyle şirketi yöneten bu yöneticiler, yeteri düzeyde bilgi ve eğitime sahip olmadıkları gibi şirketlerinde istihdam eden bireylerin çalışanların eğitimine de önem verilmemektedirler. Esasında her seviyede çalışan, eğitim programlarına katılarak hem kendisine hem de şirkete katkılarda bulunabilir ve bu imkân tanındığı sürece işletmeye bağlılığı artabilir (Yakupoğulları, 2001, s.32; Sorgun, 2007, s. 23).

2.5.4. Koordinasyon Sorunları

Koordinasyon; planlama, örgütleme, yöneltme, iş görenin yetiştirilmesi ve kontrol gibi unsurların ayrı ve tam bir biçimde yerine getirilmesini sağlanmasıdır. Koordinasyon, bireylerin çabalarını birleştirmeyi, zaman açısından ayarlamayı, ortak bir amaca varmak için birbiri arkasına gelmesini ve kenetlenerek bir bütün oluşturmayı sağlamaktadır. Aile bireylerinin bir araya gelerek kurdukları aile şirketlerinde bireyler başarılı görünmek adına yalnızca kendi bölümlerinin başarısını düşünüp bu yönde ilerlediği takdirde koordinasyonda sorunlar çıkmaktadır. Koordinasyonun sağlanarak şirkete katkı sağlanabilmesi için şirketin tüm sorumluluğu en tepede toplanmamalı, ara kademe yönetim kadrosu oluşturulmalı ve yönetim sorumluluğu paylaşılmalıdır (Yakupoğulları, 2001, s.32).

2.5.5. Kontrol ve Denetim Sorunları

Bir işletmenin planlanmış hedeflere ulaşılma yüzdesi aynı zamanda o işletmenin başarısını göstermektedir. Uygulanacak kontrol sistemi ile şirketin önceden belirlenmiş standartlara uygun faaliyet gösterip göstermediği ortaya konulabilmektedir. Yapılan işe uygun bir sürecin ve hedeflenen sonuçlardan sapmaların önceden belirlenmesi, anlaşılabilir bir denetim ve kontrol mekanizmasının geliştirilmesi ve karşılaşılan

sorunların tahmin edilerek önceden çözülmeye çalışılması ile şirketlerin etkili bir denetim mekanizmasına sahip olması mümkündür (Sorgun, 2007, s.34).

Aile şirketlerinde resmi olmayan bir kontrol ve denetim sistemi kullanılmaktadır. Denetimler genellikle zaman içinde olmayıp, girdinin çıktıyı oluşturduğu esnada muhasebe denetimleri şeklinde yapılmaktadır. Kayıt süreçleri, vergi usul kanunlarına uygun olup olmadığı gözlem esasına dayanmasından dolayı şirketin mali ve gidişi hakkında net bir bilgi vermemektedir. Dolayısıyla profesyonel değerlendirme ve analizlerden ziyade tahminler ile hareket edilmektedir. Bu şekilde uygulanan kontrol sisteminde sağlıklı sonuçların alınması mümkün değildir (Doğan, 2014, s.51).

2.5.6. Çalışan ve İstihdam Sorunları

Şirketlerde çalışacak çalışanın titizlik ile seçilmesi, şirketin ihtiyacı olan işgücüne öncelik verilmesi ve belli bir plan dâhilinde çalışan alımının gerçekleştirilmesi şirket başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Diğer bir deyişle çalışan istihdamı konusuna profesyonelce yaklaşılması ve işletmede istihdam edilmekte olan çalışanın niteliklerine önem verilmesi işletmenin başarı elde etmesi için en önemli şartlardan biridir (Yakupogulları, 2001, s.34).

Aile şirketlerinde çalışan alımının ciddi bir süzgeçten geçirildiği ve önemli hususlar arasında değerlendirildiği söylenemez. Bu tip şirketlerin en önemli sorunlarının başında nitelikli, lider olabilecek bireylerin yetiştirilmemesi ve istihdam edilen çalışanın eğitilmemesi gelmektedir. Aile şirketlerinde çalışana eşit eğitim ve çalışma ortamları sunulmadığı gibi ödül ve ceza sistemi de genel anlamda uygulanmamaktadır. Bireyler çalıştıkları işyerinden memnun kalmaları, daha istekli ve yüksek verimli çalışmalarının sağlanması ancak, iyi bir çalışan yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Profesyonel şirketlere benzer şekilde aile işletmelerinde de çalışanların motive edilmesi, adil bir ücret politikasının uygulanması ve çalışana eğitim ve kariyer imkânının tanınması şirketin kurumsallaşmasını hızlandıracak gibi başarısının artmasına da hizmet edecektir (Koyuncu, 2015, s.14).

2.5.7. Finansman Sorunları

Aile işletmelerinde finansman sağlama ve şirketin sahip olduğu kaynağın yönetilmesi hususunda sorunlar yaşanabilmektedir. Aile şirketlerinde sermaye aile

bireyleri tarafından sağlanmakta ve ailenin en yaşlı üyesi diğer bir deyişle aile şirketinin kurucusu genelde işletmenin sahip olduğu finansmanın yönetimde tek başına söz sahibi olmaktadır. Ancak bu durum uzun ömürlü olan ve belli bir büyüklüğe ulaşan aile şirketlerinde sorunlar doğurmaktadır (Yakupoğulları, 2001, s.34). Örneğin alternatif yatırım projelerinin hazırlanması ve buna kaynak ayrılması işletme menfaatine iken şirket sahibi uygun görmeyebilmektedir. Halbuki belli bir büyüklüğe ulaşan aile şirketlerinin mevcut kaynağını daha rantabl değerlendirmesi gerekmektedir.

Aile şirketlerinde bu ve benzeri finansal sorunların önüne geçebilmek için finansal yönetimin profesyonel bir yöneticiye bırakılması en iyi yoldur. Şirket bünyesinde profesyonel bir mali yapının kurulması, mali kaynakların bütünlüğünün ve güvenliğinin sağlayacağı gibi işletmenin borç ve alacak dengesinin sağlanması ve kaynakların daha verimli yönetilmesini de sağlayacaktır (Yakupoğulları, 2001, s.34).

2.5.8. Nepotizm Sorunu

Akrabaları kayırma (nepotizm), aile işletmelerinin karşılaştıkları bir diğer örgütlenme sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin yetenekleri, geçmiş başarıları, eğitim durumları vb. gibi unsurlar göz önüne alınmadan, pozisyon için ihtiyaç duyulan özelliklere haiz olmayan bireylerin yalnızca kan bağları dikkate alınarak şirkette görevlendirilmesine ya da terfi ettirilmesine nepotizm adı verilmektedir (Yılmaz, 2016, s.17). Aile bireylerinin ya da akrabaların diğer çalışanlardan üstün görülmesi ve buna bağlı olarak liyakat göz ardı edilerek önemli noktalara profesyonellerin getirilmesi yerine aile bireylerinin getirilmesi şirket organizasyonuna zarar vermektedir (Koyuncu, 2015, s.13).

Aile şirketlerinde genellikle aile üyesi olan kişilere karşı pozitif bir ayrımcılık uygulanır. Bu da aileden olmayan çalışanların kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmelerinin sebebi olabilir. Zaman içerisinde kendilerini değersiz gibi görmeye başlayan, motivasyonları azalan, hakları olan pozisyonlara ulaşamayacaklarını anlayan şirket çalışanları kendilerine değer verecek, önemli hissettirecek, haklarını verecek ve itibar elde edecekleri şirketlerde iş aramaya başlayacaklardır (Yılmaz, 2016, s.17-18).

2.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Dünyada ve ülkemizde 20. Yüzyılın sonlarında yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmeler işletmeleri de etkisi altına almıştır. İşletmeler bu gelişmeleri bünyelerinde gerçekleştirdikleri kurumsallaşma çalışmalarıyla rekabet unsuru olarak kullanmaya başlamışlardır (Gülen, 2005, s.21).

2.6.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsal Yönetim

Kurumsallaşma, belirli hedefler doğrultusunda belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan devamlılığı sürdürülebilen, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu, amatör olmayan bir sistem olarak tanımlanabilir (Yaşa, 2006, s.616). Diğer bir tanımlamaya göre kurumsallaşma, şirketin kişilerden bağımsız olarak varlıklarını devam ettirecek bir kimlik edinme sürecidir. Diğer bir deyişle şirketin, kendine ait ve şirket sahipleri ile yöneticilerini de bağlayan kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişim ve gelişimleri takip ederek içselleştirebilecek bir yapının kurulması; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004, s.45).

Başarı hedefleyen her kurum için kurumsallaşma olmazsa olmazlardandır. Kurumsallaşma sağlanarak, kurumsal bir yapıda farklı rollerin ve görevlerin tanımlanması, sistemin farklı unsurlarının birbiri ile ve sistemin bütünü ile ilişkisinin belirlenmesi ve sağlıklı bir işleyiş kurulması sağlanmış olur (Sebilcioğlu, Koçer, Erkan, Sönmezer, Karacar, Zaman ve Erdoğan, 2010, s.11). Kurumsallaşma sağlanamayan şirketlerde, sağlıklı işleyen bir yapı sağlanamayacağı gibi kurum kültürünün geliştirilerek yerleştirilmesi ve başarılı sonuçlar elde eden sürekli bir şirketin sağlanması da mümkün olmayacaktır. Kurumsal işletmelerde iş akışı planlanır, şirket kaynakları hakkında hassas değerlendirmeler yapılır ve yapılacak işlere yön verilir. Böylece kişisel kararlara dayanarak hareket edilmediğinden hata yapma olasılığı azaltılmış olur (Ural, 2009, s.19).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzaklaştırmakta, kurumun misyonunu gerçekleştirmek ve hedeflenen amaçları gerçekleştirme yolunda ilerlemeye çalışmaktadırlar (Bilgin, 2007, s.28). Ancak bir işletmenin kurumsallaşmış olduğunu ya da olmadığını söylemek çok ta kolay değildir. Bu nedenle, firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden bahsetmek daha doğru olacaktır (Karpuzoğlu, 2004, s.45).

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kurum olma sürecinde bir biri içine giren iki kavram olmakla beraber, kurum olma yolunda işletmelerin uygulaması gereken süreçlerdir. Kurumsal yönetim “sahiplik ve kontrol” unsurlarının devreye girmesiyle anlam kazanır. Kurumsal yönetim, şirketlerin sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır (Sebilcioğlu ve Diğerleri, 2010, s.12).

Genel anlamda kurumsal yönetimin amaçları şöyle sıralanabilir;

- a) Keyfi yetki kullanımının ortadan kaldırılması; firma üst idaresinin elinde tuttuğu güç ve yetkilerin keyfi kullanılmasının engellenmesi
- b) Çıkar çatışmalarının ortadan kaldırılması; pay sahibiyle işletme idarecileri arasındaki menfaat çatışmalarının minimuma indirgenmesi
- c) Finansman desteği; firmanın hisse senedi ihraç ederek finansman tedarik etme olanağı sağlanması
- d) Maliyetlerin aşağıya çekilmesi; anapara ve borçlanma giderlerinin aşağıya çekilmesi
- e) Kamuoyu ile iletişim eksiksiz ve zamanında bilgilendirilmesinin sağlanması; firma girişimler ve finansal tabloya ilişkin bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması
- f) Kamuoyunun eksiksiz ve zamanında bilgilendirilmesinin sağlanması; kurumsal yatırımcı ve diğer pay sahipleri adına önem arz eden bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması (Aktan, 2006, s.7).

Günümüzde şirketlerin ileriye yönelik ekonomik değere dönüşmesi, ancak sürdürülebilir bir yapıya kavuşmaları ile mümkün olmaktadır. Salt sürdürülebilirlik olarak bile bakıldığında kurumsallaşmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel boyuta, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim sağlanması halinde sürdürülebilir bir yapıya kavuşmak mümkün hale gelmiş olur. Bunun yanında kurumsallaşma ile kazanç düzeyleri ve pazar değerini artırılması, kalifiye çalışanların o işletmeyi seçmesi, pazar paylarının ve şirket performansının artarak hacmin geliştirilmesi sağlanabilmektedir. Diğer yandan kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin getirmiş olduğu sürdürülebilirlik, aslında kendi içinde yeni bir değere dönüşmektedir. Daha açık bir ifadeyle uzun süreli ve kurumsal bir yapıya sahip olma gibi şirketlere değer katan

hususların aslında yeniden bir değere dönüşerek sürdürülebilir performans, etkinlik ve kazanca yönelik uygulamalar getirmektedir (Abdioğlu, 2007, s.47).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı teşvik eden birçok nedene rastlamak mümkündür. Aşağıda verilen tablo 3'te aile şirketlerinde kurumsallaşma ve beraberinde sürdürülebilirliği teşvik eden unsurlar sayılmıştır.

Tablo 3

Aile İşletmelerinde Kurumsal Sürdürülebilirliği Teşvik Eden Unsurlar

Aile İşletmelerini Kurumsal Sürdürülebilirlik Konusunda Teşvik Eden Unsurlar	Değer Artırımı	Marka Değeri Arttırılması
		Güven Ve İtibarın Arttırılması
		Şirket Karlılığını Artırması Arttırılması
	Çalışan Motivasyonu	Çalışan Motivasyonunun Artarak Kar Marjlarının Yükselmesi
	Kalifiye İşgücü İstihdamı	İşletmelerin İtibarının Artmasıyla, Kalifiye İşgücü İstihdamının Kolaylaşması
	Rekabet Üstünlüğü	Toplumun Gözünde Sağlanan Meşruiyet İle Rakiplere Karşı Rekabet Üstünlüğünün Elde Edilmesi
	Finansal Destek Sağlama İmkânlarının Kolaylaşması	Uluslararası Sorumlu Yatırım Şirketlerinden Finansal Destek Sağlama İmkânlarının Kolaylaşması

Kaynak: (Kuşat, 2012, s.4),

2.6.2. Kurumsallaşmanın Temel Kriterleri

Her şirket gibi aile şirketlerinin de kurumsallaşmasını tamamlaması için bazı kriterleri yerine getirmiş olması gerekmektedir. Şirketlerin kurumsallaşma yolunda geldikleri seviyelerinin belirlenmesi için aşağıda açıklanan kriterlere göre değerlendirme yapılmalıdır.

2.6.2.1. Formalleşme (Biçimselleşme)

Formalleşme, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü sürecin yeniden tasarlanması, örgütsel yapının şekillendirilmesi, faaliyet gösteren bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve doküman haline getirilmesidir. Kurumsallaşma sürecinde önemli bir yere sahip olan formalleşmede temel amaç örgüt faaliyetlerinin bireysellikten ayrılarak belirli ve sürdürülebilir bir düzeye taşımaktır (Walker, 1997, s.76).

Yapılan düzenlemelerin uygulanabilirlik seviyesi ise formalleşme derecesini ifade etmektedir. Dolayısıyla formalleşme derecelerine bakılarak şirketlerin formalleşme düzeylerini ölçmek mümkündür. Şirketin faaliyetlerine ilişkin süreçlerin detaylı olarak belirlenmesi ve süreçlerde rol alacak kişilerin görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde tarif edilmesi ve belirlenen süreçlere uyulmasının zorunlu kılınması halinde yüksek derecede formalleşme gerçekleştirilmiş demektir (Staggenborg, 1988, s.585).

2.6.2.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme; faaliyet gösterilen alanda gerekli tüm bilgilere sahip olmak ve sahip olunan bilgi birikim ve tecrübenin en iyi şekilde uygulayabilmek anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma yolunda profesyonel düzeyde iş yürütebilme seviyesine ulaşmış olmak önemli görülmektedir. Nitekim kendi alanlarında profesyonel kişileri bünyesinde bulunduran şirketler faaliyet gösterdikleri alanda gerekli tüm şartları en güzel şekilde yerine getirebilirken, içinde bulundukları sektöre de uyum sağlayabilirler. Yoğun rekabetin yaşandığı serbest piyasa ekonomilerinde faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal yapı ve çalışan olarak profesyonelliği yakalaması rekabet avantajı anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s.499).

Şirketlerde kurumsal olarak profesyonelleşmenin tamamlanması için şirketteki süreçlerin ve çalışma ortamının desteklenerek ve geliştirilerek profesyonel çalışmaya

imkân sağlaması, şirketlerde yönetim de dâhil tüm bölüm ve kademelerde profesyonel çalışanların olması, şirketlerin sektördeki diğer şirket ve profesyoneller ile sürekli ilişki halinde olması gerekir. Şirket bünyesinde çalışan profesyonel çalışan oranının artması profesyonelleşmesinin ölçülmesinde baz alınan önemli kıstaslardandır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s.500).

2.6.2.3. Tutarlılık

Tutarlılık, şirketin çalışan görev ve sorumlulukları, misyon vizyon ve hedefleri, kurumun birimlerinin birbirleri ile iletişim ve etkileşim içinde olması, şirket yönetiminin gerek kurum içinde gerekse de dış dünyaya karşı konuşmaları ve sergiledikleri tavırların uyumlu olması anlamına gelmektedir (Apaydın, 2007, s.8). Sektörel gözlemler yapıldığında kurumsallaşmak isteyen ve aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal tutarlılık bağlamında birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle önceden belirlenen kurumsallaşma kriterlerini yerine getiren şirketler zamanla ayrı kurumsal yapılara ulaşmaktadırlar. Bunun nedeni kurumsallaşma sürecini tamamlayarak başarıya ulaşmış şirketlerin stratejilerinin özenle takip edilerek uygulanmak istenmesidir. Ancak burada kurumsallaşmış şirketleri birbirlerinden farklılaştıran gösterge tutarlılık oranlarıdır. Tutarlılık oranı şirketlerin kendi kimliğini oluşturur ve bu oran arttıkça şirketler kurumsallaşırlar (Deephhouse, 1996, s.1024).

2.6.2.4. Özerklik

Kurumsal bir yapıya ulaşan şirketlerin sürdürmekte oldukları tüm faaliyet, uygulama ve karar süreçleri ile ilgili olarak diğer kurumlar ve bireylerden ayrılarak bağımsız bir kimliğe kavuşması özerklik olarak tanımlanabilir. Faaliyet gösterdiği sektörde diğer firmalardan bağımsız hareket edemeyen bir şirketin özerkliğinden bahsedilemez. Kurumsallaşmak isteyen şirketler, belli bir misyon ve vizyon kapsamında kurumsal kimlik kazanmalı, kurumsal kimliği ile örtüşen stratejik hedefler belirlemeli ve bu hedeflere ulaşmak için yürüttükleri faaliyetlerde özerk davranabilmelidirler (Karpuzoğlu, 2003, s.115-124).

2.6.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma olarak sayılan bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

2.6.3.1. Kanunen Tanınma

Piyasada faaliyet gösteren bir şirket, başta anayasa olmak üzere kanun tüzük yönetmelik ve daha alt düzenlemelere uygun olarak hareket etmek zorundadırlar. Bir toplumda kamu düzeninin sağlanmasına ve bireylerin huzur içinde yaşamalarına hizmet eden bu normlara her bireyin uyma zorunluluğu olduğu gibi, toplumsal ihtiyaçları üreten ve pazarlayan şirketlerinde uyması zorunludur. Hukuk normlarının çizdiği çerçevede kalmayan bir şirketin hukuki bir yapı olduğundan bahsedilemez. Dolayısıyla ticari hayatta faaliyet gösteren şirketler, gerek yasal düzenlemeler ile gerekse de idari düzenlemeler ile getirilen sınırlamalara uymak mecburiyetindedirler. Türkiye’de firmaların varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Hukuku ve benzerince onanır ve hareketleri sınırlandırılır. Bir şirket hukuk sınırları dâhilinde faaliyet göstermek ve devamında kurumsallaşmak istiyor ise kanuni gereklilikleri yerine getirmesi ve bu kanuni gereklilikleri benimsemesi gerekmektedir (Çiftçi, 2006, s.31-32).

2.6.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Kanun karşısında varlığı kabul edilen ve faaliyet göstermeye başlayan bir şirketin tam anlamıyla kurumsal bir yapıya kavuşabilmesi için varlığını devam ettirmesi gerekir. Bunu nedenle piyasada varlığını sürekli kılmak isteyen şirketler, hedeflenen amaçlara ulaşarak gelişimini sürdürmeli ve büyüme göstermelidirler. Büyümek isteyen bir şirketin bu davranışı sadece sahip ve idarecilerin bireysel tutkuları olarak görülmesi yanlıştır. Büyüme firmaların varlıklarını sürdürmeleri adına önemli bir unsurdur. Büyümenin ve dolayısıyla sürekliliğin sağlanması için, AR-GE yatırımlarına ağırlık verilmesi, faaliyetlerine katkı sağlaması muhtemel teknolojilerden faydalanılması, pazar payının arttırılması, müşterilerin zevk ve seçimlerine uygun ürün, hizmet üretilmesi hususlarına önem verilmelidir (Şimşek ve Çelik, 2011, s.40).

2.6.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Her kurumsal yapının olduğu gibi şirketlerinde belli hedef ve amaçları olmakla birlikte tüm varlık ve birikimi ile şirketler bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Benzer şekilde şirket faaliyetlerini yerine getiren çalışanında şirketten bağımsız, bireysel hedef ve amaçları olması gayet olağan bir durumdur. Bireyler kişisel menfaatlerini ön planda tutar ve bunu gerçekleştirmek için gerekmesi halinde organizasyonlara dâhil olmakta ve kendilerine has amaçları gerçekleştirmek için organizasyondan yararlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2003, s.80).

Bireylerin gerçek kişi olma dışında özellikle iş dünyasında edindikleri hedeflerin çalıştıkları kurumun hedef ve amaçları ile uyum sağlamaması durumunda, çalışanıyla bir bütün olan şirket, kendi içlerinde bir iç uyum ve ahenk yakalayamaz ve kuruluşun amaçlarını gerçekleştiremezler. Bu bağlamda kurumsal kimliğin sağlanması için, şirket kurucularının işletme amaçları doğrultusunda hareket etmeli ve çalışan çalışanın amaçlarının şirket amaçları ile uyumlu hale getirme doğrultusunda mücadele etmelidirler. İşletme bünyesinde çalışan bireylerin kendi ilerlemelerini arzu ettikleri ölçüde, işletmenin amaçları doğrultusunda gelişimini de arzulamaları halinde kurumsallaşma hız kazanır ve başarı sağlanmış olur (Eren, 2001, s.39).

2.6.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir kurumun yalnızca resmi yapının sağlanması yeterli olmayıp, ayırt edici bir kimliğe sahip olunması gerekmektedir. Kurumsal kimlik de bunu sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir şirketin kendisini çevresine ifade etmek için kullandığı, çevresinin şirket ile iletişim ve etkileşim kurmasını sağlayan, şirketi tanımlamasını, hatırlamasına aracılık eden anlamlar bütünü kurumsal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Karpuzoğlu, 2003, s.80).

Kurumsal kimliğin kazanılması ve devam ettirilmesini etkilen önemli hususlardan bir şirketin yaşıdır. Eğer şirket geçmiş dönemlerde iyi bir izlenin bırakmamış ise ihtiyaç duydukça yeni düzenlemelere gitmeye çalışacak fakat yerleşik alışkanlıkların değiştirilmesini gerekmesi, ayırt edici bir kurumsal kimlik tahsis edilmesini zorlaştıracaktır. Ancak yeni kurulmuş işletmeler kendilerine has yeni düzenlemeleri ve uygulamaları işletmede daha kolay tahsis edebilmektedirler. Çünkü henüz hata veya yanlışlar ile yüzleşmemiş bir ayırt edici bir kurumsal kimliği istedikleri gibi oluşturabileceklerdir (Bayer, 2003, s.80).

2.6.4. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Aile bireylerinin girişimi ile tesis edilen aile şirketlerinde, aile kùltürü ve duygusunun yoğun yansıtılması ve alınması gereken kararlarda duygusal davranılması kar amacı güden işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmasını zorlaştıracaktır. Dolayısıyla duygulardan sıyrılarak belli kurallar çerçevesinde kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. Duyguların ağır bastığı aile şirketlerinde sorunlar oluşmakta ve profesyonel yöneticilerin şirketi yönetmesi ve yönlendirilmesi aile bireyleri tarafından kabullenilmesinde zorluklar ortaya çıkabilmektedir (Fındıkçı, 2008, s.84).

Aile şirketlerinde öncelikle aile üyelerinin şirket ile olan ilişkilerini yapılacak kurumsallaşma çalışmaları ile düzenlenmesidir. Şirket sahipleri veya ortaklarının ortak istek ve arzusu olmadan kurumsallaşmanın başlatılması ve devam ettirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla şirketin kuramsallaşmasına şirket sahibi ailede başlanmalı, bu süreç boyunca aile üyeleri bazı unsurlardan vazgeçmeli ve şirketin bütüne yayılmalıdır (Günay, 2014, s.46). Aile işletmelerin de stratejik düşünme ve kurumsallaşama eksikliği bu şirketlerin ikinci ya da üçüncü kuşağa ulaşamamalarının sebepleri arasında sayılabilir. Yönetimi tek elde tutma isteği, yetki ve güç kaybına uğrama korkusu ile kurucu aktörler yönetimi devretmek istememekte ve bunun doğal bir sonucu olarak kurucu ya da girişimci aile üyesinin işletmedeki varlığının sona ermesi ile işletmenin faaliyetleri yürütülememekte hatta son bulabilmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşmayı arzu eden aile şirketlerinin öncelikle bir aile anayasasını hazırlamalı daha sonra yönetim kurulu oluşturulmalı ve devir planlaması yapılmalıdır.

2.6.4.1. Aile Anayasası Oluşturma

Aile şirketlerinde ailenin en yaşlı üyesinden başlamak üzere hiyerarşik bir yapı bulunduğundan şirket bünyesinde çalışan aile bireylerinin uymaları gereken kurullar yazılı metinler haline getirilmez. Ailenin en yaşlı üyesi ön plana çıkmakta ve kararlar genelde onun tarafından alınmaktadır. Bu durum küçük ölçekli şirketlerde hızlı karar verme yeteneği kazandırması ve sektörel rakipleri karşısında avantaj sağlasa da şirketin büyümesi ile beraber sorunlara neden olmakta ve aile üyeleri arasında çatışmaların doğmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerinde sürdürülebilirliği amaçlayan, aile üyeleri ile şirket arasındaki ilişkileri düzenleyen ve temel ilkeleri konu alan bir anayasanın düzenlenmesi, şirket bünyesinde ortaya çıkan sorunların aşılmasını sağlayabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004, s.43).

2.6.4.2. Yönetim Organlarının Oluşması

Aile şirketleri büyüme gösterdikçe bazı sorunların daha yoğun yaşandığı gözlenmektedir. Bunlardan en önemlilerinden biride aile üyeleri ile gelişme gösteren şirkette istihdam edilmesi kaçınılmaz olan profesyonel çalışanlar arasında çıkan sorunlardır. Kurumsallaşmak isteyen aile şirketleri, bu sorunları çözmek için yönetim kurulları oluşturmaları zorunludur. Ancak şirketi yöneten aile üyeleri genellikle şirket bünyesinde etkin ve yararlı çalışan bir yönetim kurulu varlığını istemezler. Bunun nedeni ise aile üyelerinin şirket bünyesinde sahip oldukları özerk konumu kaybedecekleri ve şirket gizliliğinin kaybolacağı düşüncesidir (Baraz, 2004, s.763).

Yönetim kurulunun varlığı şirket işleyişini kolaylaştırmakta ve karışıklıkların önüne geçmektedir. Çünkü yönetim kurulu, şirket içi stratejileri, politikaları ve düzenleri yapma yetkisine sahip, ülke mevzuatlarında yer alan, şirket içerisindeki tüm yetkileri elinde bulunduran sermaye sahiplerinin (aile üyeleri) vermiş oldukları yetki ile temsil edildikleri bir yapıdır (Alacaklıoğlu, 2009, s.73).

2.6.4.3. Devir Planlamasının Yapılması

Aile şirketlerinde yönetim devrinin planlanması şirketin bireylerden bağımsız bir kurumsal yapıya sahip olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Devir planlaması, şirketin kurucu sahiplerinin her hangi bir nedenle görevinden ayrılması veya ölümünden sonrasında şirketin devam ettirilmesinin sağlanmasını ifade etmektedir. Ancak ciddi emek ve zorluklarla kurduğunu düşündüğü şirketini gelecek kuşaklara devrinin mümkün kılınması şirketin ilk kurucuları tarafından istenilen bir durum değildir. Bu düşüncenin temelinde, devrin olmasıyla şirketin geleneklerden ayrılacağı ve köklü değişimlere uğrayacağı kaygısı yatmaktadır.(Yalçın ve Günel, 2006, s.73).

Kurumsallaşmanın sağlanması ve şirketin sürekliliğinin sağlanması için devir planlaması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Aslında asil şirket kurucuları da duygusal olarak şirketlerine bağlanmakta ve devamını arzu etmektedirler. Bu nedenle yönetim devri sürecinin çok iyi planlanması gerekmektedir. Şirketin asil kurucularının aşırı duygusal bağlılığı ve yukarıda izah edilen kaygıları nedeniyle devir planlaması istememeleri, işlerin aksama ihtimali, aile üyeleri arasından yapılacak seçimdeki zorluklar, potansiyel yöneticiler arasında yaşanacak olası çekişmeler yönetim devrini zorlaştırmaktadır (Yaşa, 2006, s.51).

2.7. İnsan Kaynakları Ve Yönetimi

2.7.1. İnsan Kaynakları ve Yönetimi Kavramlarının Tanımı ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetim (İKY), şirket içinde işgücünü geliştirmek, sürekli bir yüksek performansın sağlanması ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması için yürütülen süreçlerin tamamının etkin yönetimi olarak tanımlanabilir (Harvey ve Bowin, 1996, s.6). Diğer bir tanımlamada ise İKY, şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için, bireysel, örgütsel ve çevresel bir tabloda ayırım yapmadan insan kaynakları alanında yürüttüğü görev ve faaliyetlerdir (Schuler, 1987, s.7).

Serbest rekabet piyasasında faaliyet gösteren işletmeler için her geçen gün nitelikli çalışandan maksimum düzeyde faydalanmanın önemi artmaktadır. Şirketler, ellerindeki kıt kaynaklardan olan profesyonel çalışan ve bu çalışanların sundukları emeklerinin en iyi şekilde kullanmaları, bilimsel temellere dayalı ve akılcı biçimde yönetmeleri zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi olarak adlandırılabilir olan bu süreç büyüme, gelişme ve başarı için, bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek, işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar (Mumcuk, 2016, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ilk olarak sadece çalışan yönetimi anlamında kullanılmış, ancak zamanla içeriği geliştirilmiş, yeni çalışan politikalarının oluşumunda kullanılmaya başlanmış ve işgücünün yapısal değişimine hizmet etmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, kurumların stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde beşeri kaynağın efektif kullanılmasını, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasını, çalışan istihdamını, eğitimini ve çalıştırılan çalışanın sürekli bir etkinliğe kavuşturulmasını kapsamaktadır. İKY, Özellikle çalışanın memnun edilmesi, motivasyonun, yükseltilmesi ve performansın sürekliliği sağlanarak şirketlerin stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmalarında önemli olmaktadır (Mumcuk, 2016, s.6).

İnsanların faal olduğu bir ortamda sorunların olacağı muhakkaktır. İnsan kaynakları yönetiminin insan ilişkilerinden doğan sorunlarla ilgilenerek çözümler üretmektedir. Şirketlerin hedeflenen amaçlara ulaşmasını engellemesi muhtemel çalışanla sorunların (ikili münakaşalar, işten çıkarılan çalışan davaları, zamanında ödenmeyen maaş sorunları vb.) önüne geçilmesi ve şirket performansının yüksek tutulması önem arz etmektedir. İKY'nin aktif rol almadığı şirketlerde, çalışan ihtiyacının doğru tespit edilmesinde zorluklar yaşanabileceği gibi yeni çalışan alımında hatalar yapılmakta, çalışanların motivasyonları sağlamada zorluklar yaşanmakta ve

bunun sonucu olarak da sık sık çalışan değişiminde bulunulmak zorunda kalınmaktadır (Geylan, 2007, s.7).

İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda açıklananlar dışında şirkete sağladığı birçok yararından bahsedilebilir;

- a) Çalışan motivasyonunu artırarak, boşa giden zamanı azaltır, üretim artışını sağlar ve gereksiz mesainin önüne geçer.
- b) Şirket programı oluşturarak çalışanın izinlerini planlar ve gereksiz izin yapmasından kaynaklanan harcamaları azaltır.
- c) Şirkette insan ilişkilerini geliştirerek çalışan sirkülasyonunu azaltır ve uzmanlaşmaya katkı sağlar.
- d) Şirkette sağlık ve güvenlik programları oluşturarak çalışan memnuniyeti sağlar.
- e) Şirketin ihtiyacı olan alanı tahlil eder ve bu eksikliği giderebilecek kalifiye elemanın teminini sağlar. Böylece fazla çalışan istihdamının önüne geçerek kaynak israfını önler (Byars ve Rue, 1991, s.17; Mumcuk, 2016, s.7).

2.7.2. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kaynak temelli, maliyet temelli ve yetkinlik temelli olmak üzere üç yaklaşım incelenecektir.

2.7.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

İşletmelerin rekabette başarıyı yakalamak için sahip olduğu kaynakların verimli kullanması gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre işletmeler birçok eşsiz kaynaklara sahiptirler ve işletmeler kaynakların birleşiminden oluşmaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin çıktılarını açıklayıcı bir nitelik taşıyan ve işletmenin tarihsel gelişimine paralel olarak ortaya çıkan, bilgi, liderlik, öğrenme, dinamik yetenekler gibi iç yeteneklerinin önemsinmesi, strateji oluşumunda dış etkenlerden ziyade insan kaynakları yönetimi olarak da adlandırılabilen iç kaynaklardan faydalanılması gerekmektedir (Mumcuk, 2016, s.26)

Kaynak temelli yaklaşıma göre insan sermayesi, bilgi ve yeteneklerin yaratıcısı ve arttırıcısı olması dolayısıyla sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilecek stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle faaliyet gösterdiği alanda rekabet avantajı yakalamak isteyen şirketlerin özellikle insan kaynaklarında üstünlük yakalaması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarında üstünlüğü sağlamak için çalışan istihdamı, üstün yeteneğe sahip çalışanın bulunması, istihdamı ve menün edilerek elde tutulması ve sürekli bir tedbir anlayışı ile hareket edilerek, insan kaynakları havuzu oluşturulması ve bu havuzun başarılı özgeçmişe sahip adaylarla doldurulması dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir (Garavan, 2007, s.11).

Kaynak temelli yaklaşım, şirketlerin sahip olduğu iç kaynaklar ile şirket stratejisi arasında güçlü bir bağ kurmakta ve bu yönüyle geleneksel strateji modellerinden ayrılmaktadır. Diğer bir deyişle bu yaklaşım şirketin sahip olduğu kaynakları sadece fiziki ve finansal sermaye (fabrikalar, ekipmanlar, finansman), örgütsel sermaye (işletme yapısı, örgütsel kontrol sistemleri) olarak görmemekte, işletmelerin sahip olduğu yetenekler, yargılar, çalışanların zekâsı gibi insan sermayesi unsurlarını da önemli kaynaklar arasında saymaktadır (Mol ve Wijnberg, 2011, s.81). Nitekim işletmelere bir bütün olarak baktığımızda insan sermayesinin yerinin farkı şekilde doldurulması pek mümkün olmadığı anlaşılmaktadır.

2.7.2.2. Maliyet Temelli Yaklaşım

Maliyet temelli yaklaşım şirket içindeki yönetim anlayışının şirket performansının sadece yüzde onunu oluşturduğunu ve bunun tek başına yeterli olmayacağını, dış kaynak kullanımı azaltmak için çözümler bulunması gerektiğini ve dolayısıyla bir şirketin etkili olabilmesi için pazarda hâkim ve müşteri odaklı olması gerektiğini ileri sürmektedir. Buna göre şirketler içinde bulundukları dış çevreyi yönetmek ve bağımlılığı azaltabilmesi için, şirket bağlantıları geliştirmek, ihtiyaç olan çalışanı işe almak, devleti gerekli düzenlemeler yapmaya zorlamak, ticari birliklerde faaliyet yürütmek, reklam ve halkla ilişkilere yatırım yapmak gibi yerine getirmeleri gereken kurumsal fonksiyonlar ve politik stratejiler üstlenmelidirler (Mumcuk, 2016, s.27).

2.7.2.3. Yetkinlik Temelli Yaklaşım

Yetkinlik, “yüksek performans ile ilgili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlenebilir performans boyutlarının bir setidir” (Mumcuk, 2016, s.28).

Tanımdan anlaşıldığı üzere yetkinlik, çalışanların herhangi bir işle ilgi bilgi düzeyi, yetenekleri ve performans derecesini, zihinsel ve davranışsal düzeylerini, gelecek ile ilgili öngörülerini ve örgütsel performansı arttıran süreç kapasitesini ve ayırt edici rekabetçi avantaj sağlayan yeni düşünce ya da davranış şekillerini değerlendirmede kullanılan bir ölçüttür.

Yetkinlik kavramı insan kaynakları yönetiminde kullanılmaya başlanmış ve çalışanların davranışlarının ölçülebilir olduğunu ortaya koymuştur. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışanlara doğru geribildirim verilmesini sağlamakta, performanslarında meydana gelen gelişimin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003, s.14). Yetkinlik değerlendirilmeleri bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans olmak üzere beş özellik boyutunda değerlendirilmektedir (Budak, 2008, s.52-53).

2.7.3. Aile Şirketleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin kurumun performansının yükseltilmesinde ve en temel sermayesi olan insan gücünün belirlenmesinde rol oynadığı göz önüne alındığında çok önemli fonksiyona sahip olduğu anlaşılmaktadır. Doğru bir strateji olarak uygulandığında insan kaynakları yönetiminin şirket çalışanlarının ve dolayısıyla bir bütün olarak şirketin performansını artıracığı söylenmektedir. Günümüzde gelişim göstermek ve rekabetçi piyasada varlığını korumak isteyen aile şirketleri için de insan gücünün doğru idare edilmesi, çalışanların hedefleri ile organizasyonun hedeflerinin birbirine entegre edilmesi oldukça önemlidir (Geylan, 2007, s.11).

Şirketlerin stratejik kararlar alıp uygulamaya koyabilmeleri için her düzeydeki idarecinin insan kaynakları yönetiminin önemini kavraması, insan kaynakları yönetiminin sürece dâhil edilmesi ve işlevsellik kazandırarak önemli alanlarla bütünleştirmesi gerekmektedir. Şirket çalışanının motive edilerek şirket bağlılığının sağlanması çalışma hayatından doyum sağladığı için verimlilik artışını beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen aile şirketlerinde kurum kültürünün yerleşmesi, iç ve dış çevrenin değişimlerine göre kendini yenilemesi, tüm değişim süreçlerinin desteklemesi ve buna kayıtsız kalmaması kalite ve estetiği beraberinde getirerek şirketi başarıya götürecektir (Fındıkcı, 2011, s.6).

Bilindiği üzere aile şirketlerinin tepe yönetimi genel anlamda akrabalık bağı ile bir birine bağlı olan insanlardan oluşmaktadır. Bu durum aile şirketlerini diğer

şirketlerden ayıran en temel özelliklerden biridir. Bu durum etkin bir insan kaynakları yönetimi politikası geliştirip uygulanması için avantaj olabileceği gibi tam tersi sonuçlar da doğurması muhtemeldir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi aile şirketlerinde sorun alanlar içinde görülmektedir. Çünkü aile şirketlerinde işlerin astlar tarafından yapılması istenirken yönetimin aile bireylerince yürütülmesi gerektiği hususunda ısrar edilmektedir. Katılımcı ve profesyonel bir yönetim anlayışı ile başarılı olması ön görülen insan kaynakları yönetiminin bu tür ortamlarda başarıya ulaşması bir hayli zordur. Bazı aile şirketleri tepe yöneticileri için profesyoneller potansiyel tehlike olarak görülmektedir (Köse, 2010, s.67-70)

Aile şirketlerinde aile üyeleri arasındaki çekişmeler ve tepe yöneticilerinin hiyerarşi arzuları insan kaynakları yönetimi etkileyen diğer hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallıktan uzak bir anlayış ile yöneticilerin statüsü ve vasfı ne olursa olsun tüm çalışanları kendine bağlamak, kendisi ile ilişkilendirmek, adeta her birini ayrı bir kanalda koşturmak istemeleri ve her bir aile bireyinin şirketin en yetkili kişisi gibi hareket etmek istemesi profesyonel bir insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını imkânsız kılmaktadır (Köse, 2010, s.67-70)

İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşımla ele alınması gereken ve çalışanın motivasyon ve gelişimi sağlanarak performans artırmayı amaç edinmiş önemli bir sistemdir. Dolayısıyla aile şirketleri yönetim stilini değiştirerek, karar veren, seçim yapan, yetki devri ve delegasyonu gerçekleştirebilen, işi yaptıran, performansa dayalı değerlendirme yapan, prensipler oluşturarak karar veren bir yönetim stiline geçilmelidir. Bu sayede şirketin katma değer yaratabilmesi ve üretebilmesi için işlerin ve bu işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi mümkün hale gelebilecektir. Gerçekleştirilen değişim içerisinde insan kaynakları yönetimine önem vermeli ve şirketin amaçları ile uyumlu hale getirmelidir (Köse, 2010, s.67-70).

2.8. Firma Performansı

Performans, bir işin yapılmasından sonra ele edilen nicel ya da nitel sonuçların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2000, s.1). Kar amacı güden işletmeler için performans kavramı önemli bir yere sahiptir. Şirketlerin rakipleri karşısında rekabet edebilmesi ve piyasaya tutunabilmesi ancak sergiledikleri yüksek performans ile mümkün olabilmektedir. Diğer bir deyiş ile yüksek bir performans sergileyemeyen bir

işletme müşteri ihtiyaçlarını karşılayamayacağından dolayı rekabet ortamında tutunması kolay olmayacaktır (Öztürk-Çınaroğlu, 2010, s.48).

Belirli bir işi başarıyla üretmek olarak tanımlanan performans aslında çok daha geniş bir kavramdır. Verimlilik ve başarı ölçülmesi, başarıyı sağlayan kriterlerin belirlenmesi, başarı yüzdesinin ortaya konulması gibi birçok unsuru barındırmaktadır. Kendi performansını değerlendiren bir şirket yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğunu, ne oranda başarılı olduğunu nicel ve nitel olarak ortaya koyma fırsatı yakalamaktadır (Öztürk-Çınaroğlu, 2010, s.48).

Firma performansını, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireye ya da bir gruba ait başarıyı göstermemekle birlikte tüm grupların ve bireylerin ortak başarısını, dolayısıyla da ortak performansını ifade etmektedir. Performans kavramı işletmenin bütün süreçlerini kapsar. Dolayısıyla işletme Performansı analizlerinin sağlıklı olabilmesi için bütün alt sistemlerin de ele alınması gerekmektedir. Her bir alt sistemde yapılan faaliyetlerin performansı hem o alt sistemin hem de işletmenin performansını belirleyici olmaktadır. Bütün alt sistemleri ele alınarak yapılan performans değerlendirme aynı zamanda alt sistemlerin birbirleriyle olan etkileşiminin bütün sistem üzerindeki etkisini gösterecektir (Öztürk-Çınaroğlu, 2010, s.49).

2.8.1. Firma Performansının Ölçülmesinin Önemi ve Amacı

Bir şirkete çalışan çalışanın belli bir süreç içinde ortaya koymuş olduğu faaliyetlerinin net katkısının ortaya konulması performansın ölçülmesiyle mümkün olabilmektedir. Şirketlerin hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme yönünde çalışmaları vardır. Şirketlerin bu hedeflerine ulaşmasına aracılık eden en büyük kaynağı çalışanlarıdır. Dolayısıyla çalışanların verimli bir performans ortaya koyup koymadıkları ancak nicel veya nitel ölçüm ile belirlenebilir. Bu bağlamda performans ölçümünde amaç iki başlıkta toplanabilir;

1. İşlerin faaliyet kontrolü, planlaması ve uygulamasında uygun eylemlerin yapılmasına kılavuzluk eder. Ayrıca mevcut durumu hakkında yönetime objektif bilgi sunar.
2. İşletmede hep yöneticilerin hem de çalışanların ortaya koydukları performansın değerlendirilmesine olanak sağlayarak çalışanların yaptıkları iyi iş, kabul edilen

önerilerine uygun ödül verilmesini değerlendirme imkânı sunar (Öztürk-Çınaroğlu, 2010, s.52).

Performansın ölçülmesi temelde performans artırmaya hizmet etmektedir. Dolayısıyla şirketlerin performans değerlendirme yaparken mutlaka detaylı analizlere yer vermelidir. Dikkatle yapılan performans değerlendirme şirketler için çok önem arz etmektedir. Çünkü şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşp ulaşmadığının denetimi bu yolla yapılabilirken faaliyetlerin hedeflere uygun hale getirilmesi de performans denetimi ile mümkün olabilir (Öztürk-Çınaroğlu, 2010, s.52).

Performans değerlendirmesi yaparken yapılan değerlendirmenin rekabetçi piyasada şirketi dinamik tutma eğiliminde olması gerekmektedir. Bu nedenle performans ölçülmesi için belirlenen kriterlerin doğru seçilmiş olduğuna dikkat edilmelidir. Performans ölçümünün önemi kadar doğru değerlendirilmesi ve çıkarılan sonuçlar bazında firma faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen nedenler tespit edilmesi ve bu negatif durumların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Öztürk-Çınaroğlu, 2010, s.52).

2.8.2. Performans Yönetimi ve Değerlendirilmesi

Performans yönetim sistemi, stratejik hedeflerin oluşturulması için şirketin mevcut durumunun analiz etmesi ve planlama yapması, kaynakların hazırlanarak yapılan planların hedeflerine ulaşılabilmesini sağlamak ve stratejik hedeflerin uygulamaya konulmasını sağlamalıdır (Akgemici, 2008, s.500). Kurumsal düzeyde performansın değerlendirilmesi, performans göstergelerinden faydalananarak, şirketin misyon, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda şirketin finansal olan ve olmayan bütün bileşenleriyle ilgili bilgi elde edilmesi, ölçümünün yapılması ve değerlendirilmesi sürecidir (Hatunoğlu, Kaba ve Kılı, 2014, s.74).

Şirketlerin hangi amaçlarla ve ne şekilde performans yönetimini kullanacağını önceden tanımlaması performans yönetiminin etkinliğinin sağlanması için ön koşuldur. Bu ön koşulun sağlanması için öncelikle kurumun amaç ve hedefleri, değerleri stratejik öneme sahip olan öncelikleri belirlemelidir. İkinci adım olarak şirket yöneticileri ile alt kademe çalışanların hedefleri ile beklentileri arasında uyum sağlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle performans yönetiminin başarıya ulaşması için kurumsal alt yapının; yani

stratejik planlama çalışmalarının, iş planlarının, kritik başarı alanlarının ve yıllık hedefler ve operasyonel süreçler açık bir şekilde belirlenmelidir (Cihangir, 2014, s.42).

Şirketler performans değerlendirmelerini finansal göstergeler üzerinden yapabilirken finansal olmayan göstergeler üzerinden hareketle de değerlendirmeler yapabilirler. Şirketler kar amacıyla hareket eden finansal yapılar olduğundan çoğu zaman rakamsal göstergelere odaklanmakta ve şirketin performansını büyük oranda etkileyen fakat ölçümü kolay olmayan bazı önemli boyutları ihmal etmektedirler. Şirket yetkililerinin gözünde çok önem kazanan muhasebe verileri değerlendirmeye alınarak geçmiş dönem analizleri çokça yapılırken, gelecekte performansın nasıl olacağına yönelik ölçütlere gereken önem gösterilmemektedir (Akgemici, 2008, s.501).

Geleneksel olarak kar ve büyüme gibi finansal göstergeler üzerinden yapılan performans değerlendirmelerinde, önceki dönemlere göre satış rakamlarında artışlar varsa ve işletme kar ediyorsa işletme içinde genellikle sorun algılanmaz. Bu anlayış modern performans ölçümü ile bağdaşan bir anlayış değildir. Bu nedenle şirketlerde performans ölçüm ve değerlendirmesi sadece şirketin içinde bulunduğu veya geçmiş dönemlere odaklanmamalı, öngörüler içermeli geleceği okumaya yardımcı olmalı ve yol gösterici olmalıdır. Başarının sürekli kılınması için sadece finansal değerlendirmeler ile sınırlı kalınmamalı, şirketin başarısını etkileyen kurumsal imajın geliştirilmesi, çalışan arası işbirliği ve iş disiplini gibi finansal olmayan göstergelerin de dikkate alınması gerekir (Kaygusuz, 2005, s.83).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin ve kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde etkisi olup olmadığı incelemektir.

Zamanla gelişen ve büyüyen aile şirketlerinde, gelişmelerin devamını sağlamaya önemli bir katkı olarak yönetim sisteminin kurumsallaşması ve insan kaynakları yönetiminin etkin kullanılması gereklidir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Aydın (merkez) ilinde bir gıda firması çalışanları üzerinde yapılmıştır. Özellikle son yıllarda sayısı hızla artan aile şirketlerinden bir gıda firması ele alınarak yapılan bu çalışmanın, benzer diğer firmalara da ışık tutması amaçlanmıştır. Araştırmada görüşmeler yüz yüze odak grup üzerinde yapılmış olup her bir çalışan ile yaklaşık 1 saat sürmüştür. Görüşme esnasında basılı soru formları kullanılmıştır.

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinde Durum Çalışması tercih edilmiştir. İş dünyasında yoğun şekilde kullanılan Durum çalışması Merriam (1988)'e göre bir örneğin, olgunun veya sosyal birimin yoğun, bütüncül bir biçimde tanımlanması ve analizidir. Creswell (2007)'ye göre durum çalışması araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller-dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır.

Diğer yandan, Maxwell (1996: 52)'e göre nitel araştırmalar, temelde, probleme karar verme, veri kanallarını belirleme, veri toplama aracını oluşturma veri toplama ve elde edilen verileri analiz etme ile yorumlama aşamalarından oluşmaktadır (Akt. Şimşek & Yıldırım, 2013, s.80-81). Bu bağlamda araştırmada, temel olarak Aydın (Merkez) ilinde bulunan bir gıda firması detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırma soruları temel alacak şekilde hazırlanan görüşme soruları çalışanları ön test kapsamında sorulmuş ve sorular tekrar şekillendirilmiştir. Araştırmada firma çalışanlarına yapılandırılmış sorular sorulmuş olup, sahip olunan konum, görevler ve

sorumluluklarına göre farklı sorular yöneltilmiştir. Uzun bir zaman diliminde gerçekleştirilen araştırmada her bir çalışan ile yaklaşık 1 saat zaman geçirilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre araştırma bulgularına ve nihayet sonuca ulaşılmıştır.

Görüşme esnasında basılı soru formları kullanılmıştır. Görüşmede odak gruplar oluşturulmuştur. Odak grup görüşmeleri için uygun katılımcı sayısı; Byers ve Wilcox'a göre (1988), 8-12 kişi, Macintosh'a göre (1981), 6-10 kişi, Kitzinger'e göre (1995) 4-9 kişi, Goss ve Leinbach'a göre (1996) 15 kişi Morgan ve Gibbs'e göre (1997) 6-12 kişi, Edmunds'a göre (2000) 8-10 kişidir. Katılımcı sayısı ile ilgili farklı görüşler ileri sürülmüş olsa da odak grup görüşmelerinin az sayıda katılımcı ile yürütülmesi gerekmektedir. Bu sayı genellikle 4 ile 10 kişi arasında değişmektedir (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011, s.102).

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırma çerçevesinde görüşmelerine başvurulmuş olan katılımcılar, firmada çalışan yöneticiler ve çalışanlardan oluşmuştur.

3.4. Araştırmanın Yapılışı (Prosedür)

Bu çalışmada örnek olarak seçilen şirketin yöneticileri ve çalışanlarına yöneltilmek üzere hazırlanan nitel sorular sorulmuş ve alınan cevaplar karşılaştırılarak kurumsallaşma olup olmadığı, insan kaynakları yönetiminin ve kurumsallaşma düzeyinin çalışan performansına etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmakta olan teknikler, katılımlı gözlem ve görüşme olmaktadır (Kuş, 2003, s.77). Görüşme, insanların bakış açıları, deneyimleri, duyguları ve algıların ortaya konulması noktasında faydalanılmakta olan güçlü bir yöntem olma niteliği taşımaktadır (Boğdan & Biklen, 1992).

Bu çalışmada örnek olarak seçilen şirketin yöneticileri ve çalışanlarına yöneltilmek üzere hazırlanan nitel sorular sorulmuş ve alınan cevaplar karşılaştırılarak kurumsallaşma olup olmadığı, insan kaynakları yönetiminin ve kurumsallaşma düzeyinin çalışan performansına etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Şirket yöneticileri ve çalışanlara yöneltilen sorular şunlardır:

a-) Firma Yöneticilerine Yöneltilen Sorular

1. Firmanızda çalışanların yetki ve sorumlulukları açık ve net bir biçimde belli midir? Eğer belli ise şirket çalışanlarınızın departman sorumlularını ve üstlendikleri görevleri belirterek detaylı şekilde açıklar mısınız?
2. Firmanız tek bir kişi tarafından mı yönetilmektedir? Yoksa yönetim kurulu tarafından mı yönetilmektedir? Firmanızdaki karar alma sürecini açıklar mısınız? (tek bir kişi tarafından yönetilse de cevaplandırılması istenmiştir).
3. Firmanızın örgüt yapısı hakkında bilgi verir misiniz?
4. Firmanızda aile üyelerinden kaç kişi yönetim kademelerinde görev almaktadır? Görev alan kişiler alanlarında uzman kişiler midir? Neden bu kişiler görev yaptıkları kademelere getirilmişlerdir?
5. Firmanızın faaliyetleri belli bir plana göre mi gerçekleştirilir? Planlama sürecini açıklar mısınız?
6. Firmanıza çalışan alımı nasıl yapılmaktadır? İhtiyaç tespiti, çalışan ilanı, aranan vasıfların ölçülmesi ve işe başlatmanın nasıl yapıldığını açıklar mısınız?
7. firmanızın aileden bağımsız kurumsal bir kimliğinin olduğunu düşünüyor musunuz? Düşüncenizi destekleyen argümanlarınız nelerdir (firmanın tanınan bir ismi, marka ve logonun varlığı, vb. değerlendirmeler)
8. Firmanızın Kurumsal bir yapıya kavuşmasını ister misiniz? Bunun için eylem planınız var mıdır? (eğer zaten kurumsal bir yapıda olduğu düşünülüyor ise, kurumsal yapıya kavuşması yolunda atılan adımlar nelerdir sorusu yöneltilmiştir)
9. Firma çalışanlarının performansını nasıl ölçmektesiniz?
10. Firma çalışanları ile yöneticilerin iletişimini nasıl değerlendirirsiniz? Çalışanların fikirleri sizin için önemli midir?

b-) Firma Çalışanlarına Yöneltilen Sorular

1. Firmanızda çalışanların yetki ve sorumlulukları açık ve net bir biçimde belli midir? Eğer belli ise şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin sorumluluklarını ve üstlendikleri görevleri belirterek ayrıntılı açıklar mısınız?
2. Çalıştığınız firmada değer gördüğünüzü düşünüyor musunuz? Düşüncenizin gerekçeleri nelerdir?

3. Çalıştığınız firmada bir ödül veya ceza sistemi uygulanmakta mıdır? Eğer uygulanıyor ise nasıl buluyorsunuz? Adil uygulanmakta mıdır? Sizi motive ettiğini düşünüyor musunuz?
4. Firma yöneticileri iş süreçleri hakkında görüşlerinize başvuruyor mu? İfade ettiğiniz görüşleriniz yönetim tarafından dikkate alınıyor mu?
5. Firmanızın vizyonuna katılıyor musunuz? Kendinizi çalıştığınız bu firmanın bir parçası olarak hissedebiliyor musunuz?
6. Firmanın ücret politikasını değerlendirir misiniz? Aldığınız ücretten memnun musunuz?
7. Firmanızın örgüt yapısı (yönetim, işleyiş, vs.) hakkında bilgi verir misiniz?
8. Firma çalışanları ile yöneticilerin iletişimini değerlendirir misiniz? Firmanızda karar alınırken fikirlerinize önem verildiğini düşünüyor musunuz?
9. Firma yöneticilerinin kendi içindeki iletişimlerini ve bu iletişimin size yansımalarını değerlendirir misiniz?

3.6. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümün de inceleme konusu aile işletmesinde elde edilen veriler ve yukarıda açıklanan literatür çerçevesinde kurumsallaşmanın sağlanıp sağlanamadığı ve insan kaynakları yönetim anlayışı ortaya konulmuştur. Daha sonra yapılan genel değerlendirme ile mevcut yönetimin firma performansı üzerindeki etkileri tartışılmıştır.

3.6.1. Kurumsallaşma Analizi

Literatür bölümünde detaylıca açıklandığı gibi bir şirketin kurumsallaşma sürecini tamam laması için yerine getirmesi gereken kriterler vardır. Diğer bir deyiş ile bir aile şirketinin kuramsal yapıya kavuşabilmesi için aile anayasası ve yönetim organlarını oluşturulması ve devir planlamasının yapılması gerekmektedir. Bu ölçütler sağlanarak aile şirketinin formalleşmesi ve profesyonelleşmesi sağlanır, ayrıca bağımsız bir yapıya kavuşmuş olur. İnceleme konusu şirketin kurumsallaşma sürecinin tamamlayıp tamamlamadığının tespiti için yönetici ve çalışana bazı sorular sorulmuştur.

Yönetici olarak görev yapan çalışana; *“Firmanız tek bir kişi tarafından mı yönetilmektedir? Yoksa yönetim kurulu tarafından mı yönetilmektedir?”* sorusu yöneltmiş ve alınan cevaptan şirketin bir yönetim kurulunun olmadığı, yetkilerin tek bir aile bireyinde toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca firmanın örgüt yapısının tespiti

amacıyla gerek yöneticilere gerekse de çalışanlara yöneltilen sorularda, kurumsal bir örgüt yapısının olmadığı, çalışan ve yöneticilerden mevcut bir yapının olduğu tespit edilmiştir. Buradan anlaşılmaktadır ki, bu aile işletmesi tek kişi tarafından yönetilen, kararların tek yönetici tarafından alınarak talimatlandırıldığı bir işletme modelidir. Diğer yandan yöneticilere yöneltilen “*firmanız faaliyetlerinin belli bir plana bağlı olarak mı gerçekleştirilmektedir*” sorusuna verilen cevapta günlük bir planlama yapıldığından bahsedilmiştir. Planlamanın her gün spontane geliştirildiği, maliyet, karlılık ve üretim bazlı bir planlamanın yapılmadığı ve işletmenin profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmediği tespit edilmiştir. İnceleme konusu işletmede tespit edilen bu durumlar bir arada değerlendirildiğinde, tek bir kişi tarafından yönetilmesi, profesyonel ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmemesi aile işletmelerinde karşılaşılan özellikle planlama ve yönetim sorunlarıyla karşılaşılmasını doğurmuştur.

Öztürk (2010), “*Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi*” tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinin ve birliktelik ruhunun canlı tutulmasının işletmenin genel performansını oldukça yüksek düzeyde etkilediğini, iş tanımlarının ve süreçlerin belirlenmiş olması, öneminin ifade edilmesi, edinilen bilgi ve deneyimlerin tüm şirket çalışanları ile paylaşılması, departmanlar arası koordinasyonun sağlanması, vizyon ortaklığının sağlanması yöneticilerin, şirket ve çalışan performanslarını arttırmalarını sağladığını ifade etmiştir.

Yönetici olarak görev yapan çalışana yöneltilen, “*firma çalışanları ile yöneticilerin iletişimini nasıl değerlendirirsiniz. Çalışanların fikirleri sizin için önemli midir*” soruya yöneticiler tarafından çelişkili cevaplar verilmiştir. Yöneticilerden biri çalışanların fikirlerinin değerlendirilmeye alınmadığını ifade ederken, diğer yönetici çalışanların fikirlerine önem verildiğini, genelde dikkate aldıklarını ifade etmiştir. Bu durum yönetim kademesinde sorun yaşandığının göstergesi olduğu değerlendirilmiştir. Çünkü bir yönetim kurulu olmadığından yöneticiler arasında bir iletişim kopukluğu meydana gelmiştir. Karar alma mekanizmasının tam olarak oturmadığını gösteren bu durum, her işletmecinin bireysel karar alabildiğini de teyit etmektedir. Diğer yandan firma çalışanına “*firma yöneticileri iş süreçleri hakkında görüşlerinize başvuruyor mu? İfade ettiğiniz görüşleriniz yönetim tarafından dikkate alınıyor mu*” şeklinde yöneltilen soruya çalışan çalışanın vermiş olduğu cevaplardan fikirlerinin önemsendiği ve dikkate alındığıdır. Bu durum işletmede yöneticinin çalışanları motive etme gayretinde olduğunu ve aslında kurumsallaşmak istenildiğinin bir göstergesidir. Ancak çalışanla

profesyonel bir ilişkinin kurulamaması ve aile ortamına benzer samimi ortamın oluşması ve bu durumun getirmiş olduğu rahatlıktan ötürü ifade edilen görüşlerin iş süreçlerine katkı sağlamaktan ziyade çalışma ortamına ilişkin sorunların giderilmesine yönelik olduğu söylenebilir.

Başkurt (2016), *“aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları yönetimi ve firma performansına etkisi”* isimli tezinde, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimine verilen önemin hem firma çalışanlarının performansını hem de firma performansını artırdığını ortaya koymuştur. Adana, İzmir ve İstanbul başta olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren 200 aile şirketi çalışanı üzerinde yapılan bu çalışmada çalışanların performansı değerlendirilmiş ve çalışanların ödüllendirmesi, seçme ve yerleştirme, eğitim çalışmaları firma ve çalışan performansına etki ettiği sonuçlarına varılmıştır.

Araştırma konusu işletmenin kurumsallaşma sürecini tamamlamadığı ve bu yönde ciddi bir gayretin de olmadığı kanaatine varılmıştır. İşletme yöneticilerine yöneltilen firmanın örgüt yapısı ve iş süreçlerine ilişkin sorulara verilen cevaplar bu durumu net olarak ortaya koymaktadır. Diğer bir deyiş ile bu aile işletmesinde bir formalleşme olmadığı gibi bir devir planlaması da yapılmamıştır. İşletme yöneticileri, işletmelerinin ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir şirketin imtiyaz (franchise) olmasını kurumsal bir kimlik olarak kabul ettiği ve ayrı bir kurumsal kimlik istemedikleri anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak yapılan değerlendirme de araştırma konusu aile işletmesinin kurumsallaşma sürecini tam olarak gerçekleştirmediği ve bu durum çalışanların ve firma performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiş ve *“aile şirketinin kurumsallaşma durumunun çalışanların performansı üzerinde etkisi vardır. Aile şirketinin kurumsallaşma durumunun firma performansı üzerinde etkisi vardır”* şeklinde ileri sürülen hipotezler doğrulanmış, *“aile Şirketinin Kurumsallaşma durumunun çalışanların performansı üzerinde etkisi yoktur. Aile Şirketinin Kurumsallaşma durumunun firma performansı üzerinde etkisi yoktur”* şeklinde ileri sürülen hipotezler reddedilmiştir.

3.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Analizi

Araştırma konusu işletmede profesyonel bir insan kaynakları yönetiminin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik bazı

uygulamalara rastlansa da, firma performansına katkı sağlayacak düzeyde uygulamalar olmadığı gözlenmiştir. Yöneticilere çalışan alım süreci hakkında yöneltilen soruya verilen cevaplardan, çalışanın profesyonel olması, tecrübe sahibi olması ve işletmeyi daha yukarılara taşıması gerektiği düşüncesinden ziyade, aile işletmesinin çevresinin önermiş olması, güvenilir olması ve anlık hizmet ihtiyacına cevap vermesi ölçütlerine göre istihdamın sağlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca uzun vadeli çalışan stratejisi oluşturulmamakta ve çalışan eğitimi verilmemektedir.

Ahmed (2016), “*Eğitimin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri (Hormuud, Telecom, Somali) Örneği*” adlı çalışmasında, eğitim ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve iyi bir eğitimin çalışanların performansını artırdığını ifade etmiştir. Eğitimin çalışanların işletmeye kendi katkılarını göstermede iyi bir araç olduğunu ve bu sayede çalışanların kendini işletmeye ait hissederek tatmin olduklarını sağladığı vurgulanmıştır. Çalışanlar eğitim ile yeni başladıkları işte yöntemlere ve ekipmanlara hızlı ve kolay uyum becerisi göstermekte olduğu, bu durum onların daha üretken olmasını sağladığı, çalışmanın bir sonucu olarak eğitimin çalışanların performansını ve şirketin toplam performansını artırdığı ifade edilmiştir.

İşletmede çalışanın performansının ölçümü nitelikli bir şekilde yapılmadığı tespit edilmiştir. Zaman zaman verilen satış hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği bir performans aracı olarak kullanılmaktadır. Hâlbuki performans ölçümü sadece satış rakamları üzerinden yapılması yeterli değildir. Ayrıca zaman zaman yapılması performansın doğru ölçülmesini engellemektedir. Şirketlerin hangi amaçlarla ve ne şekilde performans yönetimini kullanacağını önceden tanımlaması performans yönetiminin etkinliğinin sağlanması için ön koşuldur. Ayrıca sadece işletmenin kar edip etmemesi performansı belirleyen ölçüt olması doğru ve modern bir anlayış değildir. Doğru bir performans ölçümü için şirketin başarısını etkileyen kurumsal imajın geliştirilmesi, çalışan arası işbirliği ve iş disiplini gibi finansal olmayan göstergelerin de dikkate alınması gerekir. Ancak araştırma konusu işletmede bu bağlamda bir performans değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

Güngör (2013), “*Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*” isimli tezinde düzenli performans ölçüm ve değerlendirilmesi ile çalışanların Kişisel- mesleki özellikleri ve eğitim-deneyimlerinin ortaya çıkarılması kuruma güveni ve dolayısıyla performansı artırdığı tespit edilmiştir. Haznedar (2006), “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*” konulu tezinde ise, eğitim,

nitelikli çalışan seçme ve performans değerlemenin firmanın performansına en büyük pozitif etkiyi yapan insan kaynakları uygulamaları olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada, firma performansını artırmak ve dolayısıyla pazar payını büyütmek ve yüksek satış potansiyeline sahip olmak isteyen firmaların eğitim ve geliştirmeye, nitelikli çalışan seçmeye ve performans değerlemeye daha fazla önem vermesi, bu unsurlara daha fazla yatırım yapması ve bu uygulamaları sürekli olarak kullanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Firma çalışanlarına *“firmanızda çalışanların yetki ve sorumlulukları açık ve net bir biçimde belli midir”* yöneltilen soruya alınan cevaplara bakıldığında yetki ve sorumluluk karmaşası yaşandığı tespit edilmiştir. Yöneticiler arasında yetki karmaşası çalışanlar arasında ise görev ve sorumluluk karmaşasının olduğu söylenebilir. Çalışanların motivasyonunu etkilediği sorunlardan biride bu alanda yaşanmaktadır. Tam bir görev dağılımı olmadığından bazı çalışanın fazla çalıştığı bazı çalışanın ise kaytarabildiği alışanlar tarafından ifade edilmiştir.

İşletmede etkin bir çalışan yönetiminin olup olmadığının tespiti amacıyla çalışanlara yöneltilen *“çalıştığınız firmada bir ödül veya ceza sistemi uygulanmakta mıdır? Eğer uygulanıyor ise nasıl buluyorsunuz? Adil uygulanmakta mıdır? Sizi motive ettiğini düşünüyor musunuz”* sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde, işletmede sadece belli aralıklarla uygulanan prim ödülü olduğu tespit edilmiştir. Bu şekilde bir uygulamadan çalışanların memnun olduğu ve motivasyonu artırdığı ortaya konulmuştur. Ancak işletmede düzenli ve farklı ödül uygulamalarının olmadığı tespit edilmiştir. çalışanlardan alınan cevaplara bakıldığında, ödül sisteminin uygulanması bireyleri motive ettiği ve dolayısıyla firma performansını etkilediği söylenebilir.

Araştırma konusu işletmede çalışanlar arasında ücret sorunu olmadığı, çalışanın aldığı ücretlerden genel olarak memnun olduğu, firmanın ücret politikasının tespitine yönelik sorulan sorulara alınan cevaplardan anlaşılmıştır. Yöneticilerin çalışan ücretlerini aksatmadığını ve işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeye nazara iyi bir ücret öndendiği söylenebilir. Nitelikli çalışan istihdamının sağlanması, mevcut çalışanların muhafazası ve motivasyonu için önemli bir unsur olduğu düşünüldüğünde, işletmenin elindeki çalışanı muhafaza etmek istediği, bu konuda istikrarlı bir ücret politikası uyguladığı ve ücret unsurunu bir insan kaynakları yönetim stratejisi olarak kullanmaya çalıştığı söylenebilir.

Kahveci (2012), *“İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri”* konulu tez çalışmasında etkin bir insan kaynakları yönetiminin insan unsuruna gereken

önemi vermesi gerektiğini vurgulamış ve firmaların, çalışanlarına değer vermesi, onları makineleştirmemesi, insan olarak değer vermesi, gerektiğinde ihtiyaçlarını gidermesi ve karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması çalışanlarının motivasyonunu artırdığı gibi firmanın verimliliğini arttıracak ifade etmiştir.

Sonuç olarak yapılan değerlendirme de araştırma konusu aile işletmesinde çalışanların mutlu edilerek motivasyonlarının yükseltilmesine gayret gösterilse de etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetiminin olmadığı ve bu durumun çalışanların ve firmanın performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiş ve “*insan kaynakları yönetiminin çalışanların performansı üzerinde etkisi vardır. İnsan kaynakları yönetiminin firma performansı üzerinde etkisi vardır*” şeklinde ileri sürülen hipotezler doğrulanmış, “*insan Kaynakları Yönetiminin çalışanların performansı üzerinde etkisi yoktur. İnsan Kaynakları Yönetiminin firma performansı üzerinde etkisi yoktur*” şeklinde ileri sürülen hipotezler reddedilmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu araştırma nitel bir çalışma olup veriler uygulamanın gerçekleştirildiği firmadan elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular bu bölümde detaylı olarak sunulmaktadır.

4.1. Araştırma Verileri

İşletme çalışanlarına ilişkin demografik özellikler tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Şirket Çalışanlarının Demografik Özellikleri

	Erkek	Kadın
Cinsiyet	7	2
Yaş		
16-25	5	-
25-35	1	-
35-45	1	2
45-55	-	-
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim.	-	-
Lise	-	2
Meslek Yüksek okulu	4	-
Lisans	3	-
Şirketteki Pozisyonu		
Yönetici	2	-
Çalışan	7	2

İşletme toplam 9 çalışanla faaliyetlerini sürdürmektedir. Çalışanların 7'si Erkek, 2'si Kadındır. 16-25 yaş aralığında 5, 25-35 yaş aralığında 1, 35-45 yaş aralığında 3 çalışan bulunmaktadır. Çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında lisans mezunu 3, meslek yüksekokul mezunu 4 ve lise mezunu 2 çalışanın bulunduğu görülmektedir.

Ayrıca işletme gıda sektöründe faaliyet göstermekte ve iki aile üyesinin istihdam edildiği görülmektedir. Aile üyeleri ortak olarak işletme sahibi pozisyonunda olmakla beraber, bunlardan bir çalışan tepe yönetici, diğer çalışan yönetici konumunda değildir.

İşletmede yönetici ve aynı zamanda işletme sahibi olan iki aile üyesine yöneltilen sorular ve bunun karşılığında alınan cevaplar tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

Şirket Yöneticilerinin Nitel Sorulara Verdikleri Cevaplar

Yöneltilen Soru	Verilen Cevap	
	Yönetici 1	Yönetici 2
1. Firmanızda çalışanların yetki ve sorumlulukları açık ve net bir biçimde belli midir? Eğer belli ise, şirket çalışanlarınızın departman sorumlularını ve üstlendikleri görevleri belirterek detaylı şekilde açıklar mısınız?	Firmanın yetki ve sorumlulukları bellidir. İşletme müdürü, kasiyer, paketçi, garson ve bulaşıkçı olarak çalışanlar mevcuttur.	Çalışanların yetki ve sorumlulukları açık ve net şekilde belirlenmiştir. Yönetici, müdür, garson, paketçi. Her biri kendi görev sahasında çalışmaya özen göstermektedir.
2. Firmanız tek bir kişi tarafından mı yönetilmektedir? Yoksa yönetim kurulu tarafından mı yönetilmektedir? Firmanızdaki karar alma sürecini açıklar mısınız? (tek bir kişi tarafından yönetilse de cevaplandırılması istenmiştir).	Yönetim kurulu bulunmamaktadır. Şirket yöneticisi durumunda bulunan işletme ortağı diğer ortakların fikrini alarak karar vermeye yetkilidir.	İşletmemizin işleyiş yapısında işin başında bulunan kardeşimiz tek başına karar alma yetkisine sahip. İşleyiş yapısını bizden daha iyi bildiğinden işin başında bulunmakta ve karar almada tam yetkilidir.
3. Firmanızın örgüt yapısı hakkında bilgi verir misiniz?	Üç ortaklı bir aile işletmesidir.	Firmamızda dokuz çalışan bulunmaktadır. Görev alanları belirlenmiştir. İki vardiya sistemi ile çalışılmakta olup sigorta

		ve asgari ücrete tabidirler.
4. Firmanızda aile üyelerinden kaç kişi yönetim kademelerinde görev almaktadır? Görev alan kişiler alanlarında uzman kişiler midir? Neden bu kişiler görev yaptıkları kademelere getirilmişlerdir?	Şirket ortakları olan aile üyeleri yönetim kademesindedirler. İşletmeyi yöneten şirket ortağı alanında uzmandır.	Sadece işletme ortağı olan kardeşimiz yönetici pozisyonunda işletmenin yönetiminde bulunmaktadır. Alanında uzman değildir.
5. Firmanızın faaliyetleri belli bir plana göre mi gerçekleştirilir? Planlama sürecini anlatır mısınız?	Günlük açılış ve kapanış saatleri dikkate alınarak bir palan dâhilinde çalışılır.	Genel olarak haftalık ve aylık bir plan hazırlanır. Gerekli AR-GE yapıldıktan sonra çalışanlar ile toplantı yapılır. Çalışanında fikri alındıktan sonra rutin olarak işletmedeki iş akışı devam eder.
6. Firmanıza çalışan alımı nasıl yapılmaktadır? İhtiyaç tespiti, çalışan ilanı, aranan vasıfların ölçülmesi ve işe başlatmanın nasıl yapıldığını anlatır mısınız?	İhtiyaç halinde işletme camına ilan yapıştırılarak veya cevreden araştırarak çalışan temini sağlanmaktadır.	Çalışan alımını bazen sosyal medyayı kullanarak bazen de referansına güvenebileceğimiz dostlarımız vesilesiyle yapılmakta olup, gerekli bölgeye o çalışan alındıktan sonra belli bir deneme süreci yaşanır. Deneme sürecinde kabul görürse devam edilir.
7. firmanızın aileden bağımsız kurumsal bir kimliğinin olduğunu düşünüyor musunuz?	Firmamız ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir markanın imtiyaz (franchise) olduğundan	Firmamızın ülke genelinde yaklaşık yüz yirmi bizim gibi bayisi vardır. Kurumsal bir kimliği

Düşüncenizi destekleyen argümanlarınız nelerdir (firmanın tanınan bir ismi, marka ve logonun varlığı, vb. değerlendirmeler)	bağımsız bir kurumsal kimliği vardır.	olması sebebiyle aileden mutlak bağımsızlığı vardır.
8. Firmanızın Kurumsal bir yapıya kavuşmasını ister misiniz? Bunun için eylem planınız var mıdır? (eğer zaten kurumsal bir yapıda olduğu düşünülüyor ise, kurumsal yapıya kavuşması yolunda atılan adımlar nelerdir sorusu yöneltilmiştir)	Firmamızın sunmuş olduğu ürün ve hizmet anlamında imtiyaz (franchise) olduğu işletmenin tüm kurumsal kriterlerini taşımaktadır. Ancak kendi içimizde küçük bir işletme olduğumuzdan kurumsal değildir.	Firmamız kurumsal bir yapıya sahiptir. Ülke genelinde tüm bayilerdeki işleyiş yapısı genelde aynıdır. Örneğin fiyat, ürün, kıyafet ve işletme konsepti, standart bir uygulama içermektedir.
9. Firma çalışanlarının performansını nasıl ölçmektesiniz?	Ciddi bir performans ölçme kriterimiz yoktur. Ancak zaman zaman motivasyonu sağlamaya yönelik prim ödenmektedir.	Zaman zaman verilen satış hedefleriyle performans ölçümü yapmaktayız.
10. Firma çalışanları ile yöneticilerin iletişimini nasıl değerlendirirsiniz? Çalışanların fikirleri sizin için önemli midir?	Çalışanların fikirleri çok fazla değerlendirmeye alınmaz.	Firma çalışanları ile iletişimimiz genelde çok sıcaktır. Genelde bir aile ortamı mevcuttur. Bu işe olumlu yansımaktadır. Çalışanlarımızın fikirleri bizim için önemlidir. Pratik olarak devamlı sahada oldukları için işletme lehine olabilecek tüm düşüncelerini dikkate alır ve belli zamanlarda ise uygularız.

Firma çalışanlarına “firmanızda çalışanların yetki ve sorumlulukları açık ve net bir biçimde belli midir? Eğer belli ise şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin sorumluluklarını ve üstlendikleri görevleri belirterek ayrıntılı açıklar mısınız?” şeklinde yöneltilen soruya çalışanların vermiş oldukları cevaplar tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Firmadaki Yetki ve Sorumluluklara İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Görev ve Sorumluluklar bellidir. Kasiyer ve muhasebe bölümü olmak üzere garson, komi, bulaşıkçı ve işletme müdüründen oluşan bir yapı mevcuttur. Genelde yöneticinin direktifleri doğrultusunda yaptığımız işe yön vermekteyiz.
Çalışan 2	Çoğunlukla görev tanımı yapılmış olmakla beraber ne yazık ki zaman zaman yeterli çalışan olmaması ya da çalışanın kalifiye olmaması nedeniyle zaman zaman yetki ve görevler karışmaktadır.
Çalışan 3	Aslında net değildir. İşletme içinde her çalışanın yaptığı iş kendisinin yapabildiği en iyi iş olmalıdır. Örneğin bir garsonun yaptığı en iyi iş müşterileri iyi bir şekilde karşılayıp, vakitleri süresince onlara hizmet edip yine iyi bir şekilde uğurlamak iken tezgahçılık yapması veya bulaşıkhaneye müdahale etmesini doğru bulmuyorum.
Çalışan 4	Tam olarak belli değildir.
Çalışan 5	Şirketin üç ortağı var. Ancak işletme ile sadece birisi ilgilenmektedir. Yetki ve sorumluluk tek birinde toplanmıştır. Diğer ortaklar işletmeyle pek ilgilenmemektedirler.
Çalışan 6	Evet bellidir. Sekiz çalışan, bir müdür ve işletme yöneticisi vardır.
Çalışan 7	Firmada çalışan yetki ve sorumluluklar hemen hemen bellidir. Müdür, garson, paketçi herkesin görev alanı belli olup müdür beyin direktifleri neticesinde işletmedeki çalışma düzenimizi oluştururuz.

Firma çalışanına “çalıştığınız firmada değer gördüğünüzü düşünüyor musunuz” şeklinde yöneltilen soruya çalışanın vermiş olduğu cevaplar tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Firma Çalışanlarına Verilen Değer Hususunda Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Değer gördüğümü düşünmekteyim. Çünkü yaptığım iş sonunda hak ettiğim ücreti ve teşekkürü alıyorum. Buda benim için kâfidir.
Çalışan 2	Sevildiğimi ve sayıldığımı düşünüyorum
Çalışan 3	Elbette değer görüyorum, sorumluluğum dahilinde yaptığım işlerde başarılıysam bu sebeple çevremdeki kişilerce önemseniyorum.
Çalışan 4	Evet. İşverenler ile çalışan arasında aile olma içgüdüğü ile bir çalışma ortamı mevcuttur.
Çalışan 5	Tek başına her işin ucundan tutan patronumuzun ilgi alakasına hayranlıkla müteşekkirim, ilgisi alakası olsun bir aile olmayı başarmamıza vesile olan yöneticimiz bizi değerlidi hissettiriyor memnunum.
Çalışan 6	Evet değer gördüğümü düşünüyorum. Fikirlerime değer verilmesi hoşuma gidiyor. Maaş konusunda sıkıntı yaşamamamız ayrıca motive ediyor.
Çalışan 7	Evet değer gördüğümüzü düşünüyoruz. Zaman zaman bizimde fikrimizin alınması hoşuma gidiyor. Aynı zamanda patronumuzun işini layıkıyla yapan çalışana özellikle teşekkür etmesi, ki ben kendimi o sınıfa koyuyorum ayrıca motivasyon kaynağı oluyor diyebilirim.

Firma çalışanına “çalıştığınız firmada bir ödül veya ceza sistemi uygulanmakta mıdır? Eğer uygulanıyor ise nasıl buluyorsunuz? Adil uygulanmakta mıdır? Sizi motive ettiğini düşünüyor musunuz” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Firmada Uygulanan Ödül ve Ceza Sistemine İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Ödül veya ceza sistemi uygulanmakta olup çalışandan ziyade işletmenin yararına olduğunu düşünmekteyim. Adil uygulanmakta olduğunu düşünüyorum. Ayrıca motivasyon sağlıyor da diyebilirim.
Çalışan 2	Donem dönem satışa pareler prim verilmektedir. Bu çalışanları motive olmalarını sağlamaktadır. Genel olarak cezaya dair sadece sözlü ikazların dışında bir uygulama yoktu ödüller adil bir şekilde dağıtılıyor.
Çalışan 3	Uygulanmakta. Ben bu durum için yorum yapmayı doğru bulmuyorum. Yer yer adil olup bazen olmadığı da oluyor. Motive açısından olumlu/olumsuz beni etkilemiyor.
Çalışan 4	Uygulanmaktadır. Olumlu bulmuyorum. Adil uygulanmaktadır. Bazı şartlarda motive edicidir.
Çalışan 5	Adil olduğunu söylemek zor Çünkü ceza vermek ödül vermekten daha kolay
Çalışan 6	Bir ödül ve ceza sistemi mevcuttur. Hata yapıldığında ve o hata tekrar edildiğinde bir ceza yaptırımıyla karşı karşıya kalıyoruz. Diğer taraftan hedeflenen seviyeye satış bağlamında ulaştığımızda ise prim yani ödül alıyoruz.
Çalışan 7	Bir ödül ve ceza sistemi mevcuttur. Mesela yanlış bir sipariş yahut özellikle üst üste yaptığımız hatalar bize ceza olarak dönerken, verilen hedeflerin yerine getirilmesi yahut verilen görevi eksiksiz yapmakta ödül olarak bize dönüş yapıyor. Gayet adil olduğunu düşünüyorum.

Firma çalışanına “firma yöneticileri iş süreçleri hakkında görüşlerinize başvuruyor mu? İfade ettiğiniz görüşleriniz yönetim tarafından dikkate alınıyor mu” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

Firmanın İş Süreçlerinin Belirlenmesinde Çalışan Katkısına İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Yöneticilerimiz zaman zaman iş süreçleri ile alakalı istişareler yapıp bizim de görüşlerimizi dikkate alıyor. Çünkü pratikte biz yaşadığımız için kendi ifadeleriyle önem verdiklerine şahit oluyoruz.
Çalışan 2	Evet birçok konuda fikir alışverişinde bulunuyor ve önerilerimiz genellikle dikkate alınıyor.
Çalışan 3	Ben şahsen fikrimi serbestçe söyleyebiliyorum, eğer benim fikrimden daha iyi bir fikir ortaya çıkmıyorsa kabul görülüyor. Bu durum da beni motive ediyor.
Çalışan 4	Çalışanların düşünceleri dikkate alınıyor.
Çalışan 5	Tabi ki görüşlerimiz alınıyor ve ifade ettiğimiz görüşlerimiz yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.
Çalışan 6	Haftalık yapılan toplantılarımızda hepimize söz hakkı veriliyor ve her birimizin düşünceleri soruluyor. İş ile alakalı pozitif bir düşünce ortaya kim atarsa atsın hemen not ediliyor.
Çalışan 7	Bazen iş süreçleri hakkında görüşlerimize başvurulur. İşletmenin yararına bir düşüncemiz varsa yönetim tarafından mutlaka dikkate alınmaktadır.

Firma çalışanına “firmanızın vizyonuna katılıyor musunuz? Kendinizi çalıştığınız bu firmanın bir parçası gibi hissedebiliyor musunuz” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10

Firmanın Vizyonuna İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Firma vizyonumuz kendi alanında lider diyebileceğim kurumsal bir yapıya sahip. Özellikle ürün konusunda, işe sahiplenmemiz ve bu sahiplenme neticesinde yöneticilerimizden aldığımız pozitif yaklaşım bizi mutlak bu kurumun bir parçası haline getiriyor.
Çalışan 2	Merkez firma, bazı ürünleri kendileri satmayı tercih etmektedirler. Bu durum bir çalışan olarak beni üzmektedir.
Çalışan 3	Vizyondan anladığım firmanın bazı hedefler koyup o doğrultuda ilerlemek istemesidir. Hedefler insanın gözünü kör edebilecek seviyeye geliyor. Her geçen gün bir fazlasını daha istiyor.
Çalışan 4	Firmanın vizyonunu olumlu ve başarılı buluyorum ve tüm çalışanlar olarak firmanın birer parçasıyız.
Çalışan 5	Vizyonumuz net bir şekilde belli başarılı buluyorum, firmada kendimi aile bireyi gibi hissedip sahipleniyorum.
Çalışan 6	Firma gerek yerelde gerekse ülke genelinde gayet güzel bir intibaa sahiptir. İşe sahiplenmem neticesinde aynı ilgiyi yöneticilerimizden görüyorum.
Çalışan 7	Kurumsal bir firma olması münasebetiyle baya prestijli buluyorum. Yaptığım işten sonra edilen teşekkür ve maaşımızın vaktinde ödenmesi bizi mutlu ediyor.

Firma çalışanına “firmanın ücret politikasını değerlendirir misiniz? Aldığınız ücretten memnun musunuz” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Firmanın Ücret Politikasına İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Bulunduğumuz il ve sektöre göre çalışma ücretimiz iyi görünüyor. Dolayısıyla aldığımız ücretten memnunuz.
Çalışan 2	Kısmen memnunuz, bazı pozisyondaki kişilere daha farklı ücret ve inisiyatif verilebilir
Çalışan 3	Ücrette bir sorun yok fakat çalışma saatlerime bakılırsa aldığım ücretin neredeyse 2 katını almam gerektiğinin farkındayım.
Çalışan 4	Part-time çalışmaktayım ve aldığım ücretten memnunuz.
Çalışan 5	Asgari ücret ile çalışmaktayım ve genel olarak memnunuz
Çalışan 6	Ücretler ülkenin asgari geçimine göre normal. Bizde maaşımızı zamanında ve eksiksiz alıyoruz. Bundan da memnunuz.
Çalışan 7	Bulunduğumuz ile göre gayet iyi bir ücret alıyoruz. Dolayısıyla memnunuz.

Firma çalışanına “firmanızın örgüt yapısı(yönetim, işleyiş, vs.) hakkında bilgi verir misiniz” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12

Firmanın Örgüt Yapısına İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Firmamız üç ortaktan oluşuyor bir müdür ve yaklaşık on çalışan mevcut. Genelde iki ortak il dışında olduğu için pek göremiyoruz ve işlere pek karışmıyorlar. Sadece ortaklardan bir tanesi devamlı işin başında durmaktadır.
Çalışan 2	Belli kuralları olan sistemsal bir kurum ancak çalışanların yüksek beklentilerinin karşılanamaması örgüt sisteminin dışına çıkılmasına neden olmaktadır
Çalışan 3	Üç ortaklı bir işletmedir.
Çalışan 4	Müşterilere tatlı satmak ve güler yüzlü hizmet sunmak adına oluşturulmuş bir hizmet teşkilatıdır.
Çalışan 5	Bu işletmede bir örgütlenme yok, aile ortamı var. Anlayış, yardımlaşma, disiplin, özverili çalışma işletmeye hakim durumdadır
Çalışan 6	Firmamız kurumsal bir işletme olarak ülke genelinde yaklaşık yüz yirmi bayisi olan sütlu tatlı sektörünün öncüsü konumundadır. Bizim bayi üç ortak ve yaklaşık on çalışandan oluşuyor.
Çalışan 7	Firmamız kurumsal bir firma olup bayi olarak süt tatlıları sektöründe hizmet vermektedir. Yaklaşık on çalışan, bir müdür ve yöneticimiz bulunmaktadır.

Firma çalışanına “firma çalışanları ile yöneticilerin iletişimini değerlendirir misiniz? Firmanızda karar alınırken fikirlerinize önem verildiğini düşünüyor musunuz” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13

Firma Çalışanları ile Yöneticileri Arasındaki İletişime İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	İyi bir iletişim var. İşletmenin küçük olması sebebiyle adeta bir aile gibiyiz. Zaman zaman fikirlerimizden yararlanılmaktadırlar.
Çalışan 2	Aslında samımı bir aile yapısı var ancak bunun çok güzel yanları olduğu gibi yakın samimiyetin ısı yerinde zor bir takım durumlarla karşılaşılmasına da neden olmaktadır.
Çalışan 3	İşveren ne kadar çalışanıyla yakın iletişim kurarsa çalışan kendini o kadar kendini rahat hisseder ve mutlu çalışır, keyifli vakit geçirir ve müşteriye de memnun eder. İşverenin çalışana davranışı çalışanın müşteriye davranışını etkilemektedir.
Çalışan 4	Samimi bir ilişki mevcuttur. Tüm çalışanların fikirlerine önem verilmektedir.
Çalışan 5	Fikirlerimize önem verildiğini düşünüyorum.
Çalışan 6	Firma çalışanları ile yöneticiler arasında çok güzel bir iletişimi var. İşletmemizle olan konularda fikir alış verişinde bulunuyoruz. İşletme lehine olan durumlarda en tabii fikirlerimize önem veriliyor.
Çalışan 7	Oldukça samimi ve sıcak bir iletişim mevcuttur. Adeta bir aile gibiyiz. Belli zamanlarda yapılan istişarelerle fikirlerimiz alınıyor.

Firma çalışanına “firma yöneticilerinin kendi içindeki iletişimlerini ve bunun size yansımalarını değerlendirir misiniz?” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14

Firma Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki İletişimine İlişkin Çalışan Görüşleri

Çalışan 1	Firma yöneticilerinin kendi içindeki iletişimlerine pek şahit olmadığımız için yorum yapamıyorum.
Çalışan 2	Kopuk bir ilişkileri olduğu söyleyebilirim. Çalışanlara mümkün olduğunca yansıtılmaması gerektiğini düşünüyorum
Çalışan 3	Yöneticilerin kendi aralarında ki iletişimleri çalışanı etkilememesi gerektiğini düşünmekteyim.
Çalışan 4	Firma yöneticilerinin aralarındaki ilişkiye hiç tanıklık etmedim.
Çalışan 5	Yöneticilerimiz kendi aralarındaki diyalogu bize yansıtmamaktadırlar.
Çalışan 6	Firma yöneticilerinin kendi aralarındaki iletişimlerine pek şahit olmadık. Bu yüzden her hangi bir değerlendirme yapamıyorum.
Çalışan 7	Pek şahit olmadığımız için yorum yapmamayı uygun görüyorum.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA VE YORUM

5.1. Tartışma

Öztürk (2010), “Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi” tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinin ve birliktelik ruhunun canlı tutulmasının işletmenin genel performansını oldukça yüksek düzeyde etkilediğini, iş tanımlarının ve süreçlerin belirlenmiş olması, öneminin ifade edilmesi, edinilen bilgi ve deneyimlerin tüm şirket çalışanları ile paylaşılması, departmanlar arası koordinasyonun sağlanması, vizyon ortaklığının sağlanması yöneticilerin, şirket ve çalışan performanslarını arttırmalarını sağladığını ifade etmiştir.

Başkurt (2016), “aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları yönetimi ve firma performansına etkisi” isimli tezinde, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimine verilen önemin hem firma çalışanlarının performansını hem de firma performansını artırdığını ortaya koymuştur. Adana, İzmir ve İstanbul başta olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren 200 aile şirketi çalışanı üzerinde yapılan bu çalışmada çalışanların performansı değerlendirilmiş ve çalışanların ödüllendirmesi, seçme ve yerleştirme, eğitim çalışmaları firma ve çalışan performansına etki ettiği sonuçlarına varılmıştır.

Ahmed (2016), “Eğitimin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri (Hormuud, Telecom, Somali) Örneği” adlı çalışmasında, eğitim ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve iyi bir eğitimin çalışanların performansını artırdığını ifade etmiştir. Eğitimin çalışanların işletmeye kendi katkılarını göstermede iyi bir araç olduğunu ve bu sayede çalışanların kendini işletmeye ait hissederek tatmin olduklarını sağladığı vurgulanmıştır. Çalışanlar eğitim ile yeni başladıkları işte yöntemlere ve ekipmanlara hızlı ve kolay uyum becerisi göstermekte olduğu, bu durum onların daha üretken olmasını sağladığı, çalışmanın bir sonucu olarak eğitimin çalışanların performansını ve şirketin toplam performansını artırdığı ifade edilmiştir.

Güngör (2013), “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli tezinde düzenli performans ölçüm ve değerlendirilmesi ile çalışanların Kişisel-mesleki özellikleri ve eğitim-deneyimlerinin ortaya çıkarılması kuruma güveni ve

dolayısıyla performansı artırdığı tespit edilmiştir. Haznedar (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri” konulu tezinde ise, eğitim, nitelikli çalışan seçme ve performans değerlemenin firmanın performansına en büyük pozitif etkiyi yapan insan kaynakları uygulamaları olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada, firma performansını artırmak ve dolayısıyla pazar payını büyütmek ve yüksek satış potansiyeline sahip olmak isteyen firmaların eğitim ve geliştirmeye, nitelikli çalışan seçmeye ve performans değerlemeye daha fazla önem vermesi, bu unsurlara daha fazla yatırım yapması ve bu uygulamaları sürekli olarak kullanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kahveci (2012), “İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri” konulu tez çalışmasında etkin bir insan kaynakları yönetiminin insan unsuruna gereken önemi vermesi gerektiğini vurgulamış ve firmaların, çalışanlarına değer vermesi, onları makineleştirmemesi, insan olarak değer vermesi, gerektiğinde ihtiyaçlarını gidermesi ve karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması çalışanlarının motivasyonunu artırdığı gibi firmanın verimliliğini arttıracakı ifade etmiştir.

5.2. Yorum

Bir şirketin kurumsallaşma sürecini tamamlaması için bir takım kriterleri yerine getirmesi gerekir. Diğer bir deyişle bir aile şirketinin kurumsal yapıya kavuşabilmesi için aile anayasası ve yönetim organlarının oluşturulması ve devir planlamasının yapılması gerekmektedir. Bu ölçütler sağlanarak aile şirketinin formalleşmesi ve profesyonelleşmesi sağlanır, ayrıca bağımsız bir yapıya kavuşmuş olur. Bu çalışmada da bir aile şirketinin kurumsallaşma sürecinin tamamlayıp tamamlamadığının tespiti için yönetici ve çalışana önceden yapılandırılmış sorular sorularak istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Bu çalışmada aile şirketinin bir yönetim kurulunun olmadığı, yetkilerin tek bir aile bireyinde toplandığı belirlenmiştir. Ayrıca firmanın kurumsal bir örgüt yapısından ziyade çalışan ve yöneticilerden mevcut bir örgüt oluşturdukları saptanmıştır. Bu işletmenin tek kişi tarafından kararları alınan ve yönetilen bir işletme modeline sahip olduğu belirlendi. İşletmede işlerin günlük planlanması maliyet, karlılık ve üretim bazlı bir planlamanın yapılmaması işletmenin kurumsallaşmasını geciktiren önemli sorunlardandır.

İşletmede yöneticilerin çalışanlarla ilgili düşüncelerinin birbiriyle çelişmesi ilgili aile şirketine yönetim sorunları olduğunu göstermiştir. Diğer yandan çalışanların ise firma yetkililerinin kendi fikirlerine önem verdiklerini düşünmesi işletmenin kısmen de olsa kurumsallaşma adına gayreti olduğunu göstermiştir. İşletme yöneticileri, işletmelerinin ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir şirketin imtiyaz (franchise) olmasını kurumsal bir kimlik olarak kabul ettiği ve ayrı bir kurumsal kimlik istemedikleri anlaşılmaktadır.

Araştırma konusu işletmenin profesyonel bir insan kaynakları yönetiminin olmaması, çalışanların motivasyonu üzerine kısmi uygulamalar bulunsa da firma performansına katkı sağlayacak düzeyde olmadığı belirlenmiştir. İnsan kaynaklarının en önemli ilgi alanı olan personel alımında alınacak personel ile ilgili kriterlerden ziyade aile çevresinin önerisine göre ve mevcut hizmet ihtiyacına göre istihdam sağlamaları ve çalışanlara iş eğitimi ile ilgili her hangi bir planlarının olmaması da işletmenin kurumsallaşma ve performans artırma adına bir gayretleri olmadığını göstermiştir.

Bu çalışmada incelenen işletmenin çalışan performansı ölçümünü nitelikli bir şekilde yapmadığı, satış hedeflerine göre performansı değerlendirdiği belirlenmiştir. Şirketlerin hangi amaçlarla ve ne şekilde performans yönetimini kullanacağını önceden tanımlaması performans yönetiminin etkinliğinin sağlanması için ön koşuldur. Ayrıca sadece işletmenin kar edip etmemesi performansı belirleyen ölçüt olması doğru ve modern bir anlayış değildir. Doğru bir performans ölçümü için şirketin başarısını etkileyen kurumsal imajın geliştirilmesi, çalışan arası işbirliği ve iş disiplini gibi finansal olmayan göstergelerin de dikkate alınması gerekir. Ancak araştırma konusu işletmede bu bağlamda bir performans değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

Araştırmamızda bir aile şirketi olan işletmede yöneticiler arasında yetki karmaşası çalışanlar arasında ise görev ve sorumluluk karmaşasının olduğu tespit edilmiştir. İşletmede tam bir görev dağılımının olmaması, çalışma süreleri konusunda bile işçiler arasında düzensizlik ve ciddiyetsizliğin olduğu belirlenmiştir. İşletmede etkin bir çalışan yönetiminin olmamasına rağmen sadece belli aralıklarla uygulanan prim ödülünün bile çalışanların memnuniyetini artırdığı saptanmıştır. Bu işletmede çalışanın aldığı ücretlerden tatmin olması ve maaş ödemelerinin düzenliliği çalışanın örgüt bağlılığını artırdığı görülmüştür. Bu işletme yöneticilerinin en azından nitelikli elemanlarının muhafazası adına ücret politikası belirlemesinin bir insan kaynakları yönetim stratejisi olduğu söylenebilir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Türkiye de olduğu gibi dünyada da işletmelerin çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu aile işletmelerinin yine çoğunluğu ikinci nesle ulaşmadan faaliyetlerini sürdürememektedir.

Ailelerin birikimlerinden doğan ve ekonomik faaliyet yürütmeye başlayan aile şirketleri, küçük tasarrufları ekonomiye katarak kalkınmada rol oynamaktadır. Gerek dünya gerekse de ülkemiz için ciddi öneme sahip aile şirketlerinin yönetimi, yönetim içinde insan kaynakları ve insan kaynaklarının etkin yönetiminin performansa etkisinin incelenmesi kayda değer görülmektedir.

Aile şirketlerinin dünya ekonomilerine etkisinin çok büyük olduğu görülmektedir. Örneğin Hindistan'da toplam sanayi üretiminin% 90'ı, örgütlü özel sektör istihdamının % 79'u aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Çin'de özel teşebbüslerin %85,4'ü aile şirketlerine ait olduğu görülmektedir. Diğer yandan İngiltere GSYİH'nın % 25'ini aile şirketleri tarafından üretmektedir. ABD'de ise tüm şirketlerin en az yarısını aile şirketleri oluşturmaktadır.

Aile şirketi olmanın kolay finansman sağlama, hızlı karar alma, kendi işlerinde uzmanlaşma gibi avantajları olduğu gibi liyakatin göz ardı edilerek aile bireylerine öncelik verilmesi, yetki karmaşasının yaşanması ve yönetimde rol çatışmalarının yaşanması gibi dezavantajları da olabilmektedir. Serbest piyasa ekonomileri için önemli aktör olan aile işletmelerinin daha verimli hale gelebilmeleri için kurumsallaşmanın sağlanması ve etkin bir insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmanın gerçekleştirilemediği aile şirketlerinde planlama, yönetim, çalışan, kontrol ve denetim gibi birçok sorunla karşılaşmaktadır. Aile bütçesiyle oluşturulmuş ve profesyonellikten uzak aile şirketlerinde meydana gelen bu sorunlar işletmelerin uzun ömürlü olmasını engellemekte ve ekonomik hayattan çekilmelerine neden olmaktadır.

Aile şirketin kurumsallaşma sürecini tamamlaması için yerine getirmesi gereken kriterler vardır. Diğer bir deyiş ile bir aile şirketinin kuramsal yapıya kavuşabilmesi için aile anayasası ve yönetim organlarını oluşturulması ve devir planlamasının yapılması gerekmektedir. Bu ölçütler sağlanarak aile şirketinin formalleşmesi ve profesyonelleşmesi sağlanır, ayrıca bağımsız bir yapıya kavuşmuş olacaktır.

Bu çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci, insan kaynakları yönetimi, karşılaşılan sorunların tespiti ve kurumsallaşma ile insan kaynakları yönetiminin firma performansına etkisinin belirlenmesine yönelik Aydın İlinde faaliyet gösteren bir aile şirketi yöneticileri ve çalışanlarına ayrı ayrı nitel sorular sorulmuş ve elde edilen cevaplar değerlendirilmiş ve şu sonuçlar çıkarılmıştır:

- a. Araştırma konusu işletme, yönetim organlarına sahip olmayan, tek bir yönetici tarafından yönetilen bir aile işletmesidir. Bu durum planlama, koordinasyon ve yönetim sorunları meydana getirmektedir.
- b. Sağlıklı bir karar alma mekanizması oluşturulamamış ve çalışanların karar alma sürecine katılımı engellenmiştir. Bu durum işletmenin kurumsal bir yapıya sahip olmadığının en büyük göstergesidir.
- c. Birden fazla yönetici olmasına rağmen yönetim kademesinde sorunlar yaşanmakta ve işletmenin etkin, etkili ve verimli çalışmasını engellemektedir.
- d. Yöneticiler çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik zaman zaman görüşlerine başvurursa da, çalışanla profesyonel bir ilişkinin kurulamaması ve aile ortamına benzer samimi ortamın oluşması ve bu durumun getirmiş olduğu rahatlıktan ötürü ifade edilen görüşlerin iş süreçlerine katkı sağlamaktan uzak olduğu tespit edilmiştir.
- e. İşletmenin etkin bir çalışan yönetim ve istihdam politikasının olmadığı, çalışanın profesyonel olması, tecrübe sahibi olması ve işletmeyi daha yukarılara taşıması gerektiği düşüncesinden ziyade, aile işletmesinin çevresinin önermiş olması, güvenilir olması ve anlık hizmet ihtiyacına cevap vermesi ölçütlerine göre istihdamın sağlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca uzun vadeli çalışan stratejisi oluşturulmamakta ve çalışan eğitimi verilmemektedir. Bu durum işletmenin alanında uzman çalışan istihdamını sınırladığı gibi etkin pazarlama stratejisi geliştiremediğinden pazar payını artırmasını da engellemektedir.
- f. İşletmede çalışanların performansının ölçümü nitelikli bir şekilde yapılmadığı tespit edilmiştir. Zaman zaman verilen satış hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği bir performans aracı olarak kullanılmaktadır. Hâlbuki performans ölçümü sadece satış rakamları üzerinden yapılması yeterli değildir. Ayrıca zaman zaman yapılması performansın doğru ölçülmesini engellemektedir.

- g. Araştırma konusu aile işletmesinin kurumsallaşma sürecini tam olarak gerçekleştirmediği ve bu durum çalışanların ve firma performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiş ve “aile şirketinin kurumsallaşma durumunun çalışanların performansı üzerinde etkisi olduğu, aile şirketinin kurumsallaşma durumunun firma performansı üzerinde etkisi olduğu” belirlenmiştir.
- h. Araştırma konusu aile işletmesinde çalışanların mutlu edilerek motivasyonlarının yükseltilmesine gayret gösterilse de etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetiminin olmadığı ve bu durumun çalışanların ve firmanın performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiş ve “insan kaynakları yönetiminin çalışanların performansı üzerinde etkisi olduğu, insan kaynakları yönetiminin firma performansı üzerinde etkisi olduğu” belirlenmiştir.

6.2. Öneriler

Bu araştırma neticesinde şu önerilerde bulunulabilir.

- a. Yapılan bu çalışma sadece bir gıda şirketinde ve sınırlı sayıda kişi ile gerçekleştirilmiştir. Aynı sektörde daha fazla şirket üzerinde ve daha fazla katılımcı ile çalışmanın yapılması akademik bir çalışma açısından önerilir.
- b. Serbest piyasa ekonomilerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde kurumsallaşma sancılı bir süreç olsa da sürecin tamamlanması halinde şirketin daha etkin, etkili ve verimli faaliyet göstereceği bilinmeli ve tüm aile şirketlerince bu süreç gerçekleştirilmelidir.
- c. Her örgütsel yapıda olduğu gibi aile şirketlerinin temel lokomotifi de insan unsuru olduğundan kaliteli bir insan kaynakları yönetimi benimsenmeli ve bunun sağlanması halinde firma performansının artacağı göz ardı edilmemelidir.

7. KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim Rolü ve İMKB-100 Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahmed, Y. M. (2016). Eğitimin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri (Hormuud, Telecom, Somali) Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgemici, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı-Vural , B., & Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. T. Koçel içinde, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Aktan, C. C. (2006). Kurumsal Yönetim. Ankara: Ankara Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal yönetim ve aile şirketleri. İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aslan, İ., & Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 89-97.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Atılğan, A. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma. Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baraz, B. (2004). Yönetim kurullarının kurumsal yönetim açısından kritik önemi: eskişehir’de bir araştırma. 3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi’nde sunulan bildiri. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Başkurt, G. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi.
- Bayer, E. (2003). Kurumsallaşma yönelimli entelektüel sermayenin etkinleştirilmesinde liderin stratejik rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 13-20.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 337-350.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Cihangir, E. (2014). Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Serisi*.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Çiftçi, M. (2006). Kobilere Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 95-107.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 1024-1039.
- Doğan, R. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (s. 345-356).
- Erdil, O., Çiğirim, E., & Gök, M. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (s. 64-71).
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2008). Aile Şirketleri. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Fındıkçı, İ. (2011). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*.
- Geylan, R. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gülen, D. (2005). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar. Kahramanmaraş Örneği. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Günay, A. (2014). Aile işletmelerinde kurumsallaşma: ısparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi.
- Güngör, M. (2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans tezi.
- Harvey, D., & Bowin, R. (1996). Human resource management: An experiential approach. Prentice Hall.
- Haşit, G. (2009). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Ekin Yayınevi.
- Hatunoğlu, M., Kaba, M., & Kılılı, M. (2014). İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Haznedar, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, A. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. Sosyal Bilimler Dergisi, 157-179.
- Karayormuk, K., & Köseoğlu, M. (2006). Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisarda Bir Alan Araştırması. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 378-389.

- Karpuzoğlu, E. (2003). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (s. 42-53).
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi (2 b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kocabaş , F., & Baytekin, E. (2004). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri. T. Koçel içinde, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Koçel, T. (2012). 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koyuncu, H. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Köse, M. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuş, E. (2003). Nicel- Nitel Araştırma Teknikleri. Ankara. Anı Yayıncılık
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi.
- Mol, J., & Wijnberg, N. (2011). From Resources to Value and Back: Competition between and within Organizations. British Journal of Management.
- Mumcuk, A. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler , H., Ergun-Özler, D., & Eren-Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Öztürk-Çınaroğlu, Ç. (2010). Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schuler, R. (1987). Personnel and Human Resource Management. 3. edition.

- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T., & Erdoğan, E. (2010). Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Sorgun, C. (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Staggenborg, S. (1988). The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement. *American Sociological Review*, 585-606.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2011). İşletme Bilimlerine Giriş. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, İstanbul, Seçkin Yayıncılık
- Taşkın, G. (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının değişimi-Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncel, H. T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma. Konya: Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi Yayınları.
- Ural, A. (2009). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Uslu, M. (2011). Aile Şirketleri Yönetiminde Devir ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, O. C. (1997). The adaptability of network organizations: some unexplored questions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 75-82.
- Yakupoğulları, C. (2001). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A., & Günel, R. (2006). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar üzerine adana ilinde yapılan bir çalışma. 2. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiri. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Yaşa, E. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma, mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumları ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi.

- Yazıcıoğlu , İ., & Koç , H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 497-507.
- Yıldırım, S. (2011). Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Yıldız, A. (2008). Aile İşletmelerine Tavsiyeler. Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, P. (2016). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Zeybekoğlu, K. E. (2004). Aile Şirketlerinde Kuşaklararası İlişkiler Üzerine Antakya’da Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- URL1.www.hurriyet.com.tr/amp/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291
- URL2.<https://home.kpmg.com/tr/tr/home.html>
- URL3.<http://www.nlphaber.com/nlp-haber-355/aile-sirketlerini-tehdit-eden-sorunlar.html>

8. EKLER

EK 1. Şirket İzin Dilekçesi

BOLULU HASAN USTA SÜT TATLILARI AYDIN (FATİH AKPINAR)

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ,İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans isimli Yüksek Lisans tez çalışmamı, şirketiniz bünyesinde çalışmakta olan yönetici ve çalışan üzerinden yürütmek istiyorum. Çalışmam için gerekli izni arz ederim. 02.11.2017

Yunus UZUNLULAR

EK 2. Bolulu Hasan Usta Süt Tatlıları AYDIN (Fatih AKPINAR) İzin Belgesi

Sayın : Yunus UZUNLULAR

02.11.2017 tarihli dilekçeniz incelenmiş olup, çalışmanız için şirketimiz bünyesinde çalışan personel ve yönetici kadrosundan yararlanılabileceği uygun görülmüştür. 09.11.2017

Fatih AKPINAR



EK 3. Etik Kurul İzni

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETKİ KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE GİYAY TUTANAK FORMU

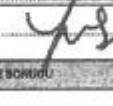
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

T.C. NO:	27071927000	YUNUS UZUNLULAR
ADİVE SOYADI		
ÖĞRENCİ NO	20141304	
TEL. NO / LAR	5377829250	
E - MAIL ADRESLERİ	yuzunlular@cu.edu.tr	
ANA BİLİM DALI	İÇİŞİTME YÖNETİMİ	
PROGRAM ADI	İÇİŞİTME YÖNETİMİ	
BİLİM DALININ ADI		
HANGİ AKADEMİK OLUŞU (DERS / TEZ)		
İNTERDISİPLİNER DÖNÜŞÜM AÇI DÖNÜŞÜM KAYITININ YAPILP-YAPILMADIĞI	DÖNÜŞÜM YENİLENDİRİLMİ / YENİLENDİRİLMİ	

ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA YAKIN İLİŞKİLİ BİLGİLER

TEZİN KONUSU	AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS
TEZİN AMACI	Bu araştırmanın amacı aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performansı kavramları açıklamak ve kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetiminin performans üzerindeki etkisini incelemektir.
TEZİN YÖRÜKÇÜSÜ	Aile şirketleri, ayrı soydan gelen aile üyeleri tarafından kurulmuş olan, her amaçla mal veya hizmet üreten, yönetimi kademelemleri ile işletilen bir aile, devamlı karardan bu aile üyelerinden en az birinin emri altında çalışmaktadır. Ekonomide önemli faaliyetlere sahip aile şirketlerinin devamlılığına sağlanabilirlik için kurumsallaşmalarına ihtiyaç vardır. Kurumsallaşma süreci tanımlayan ve aile ile insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin insan performansını da etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada Ayni İnceleme yöntemiyle faaliyet gösteren bir aile işletmesinde, yönetimi ve çalışanları ile yapılan odak görüşmeler ile kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi ve performansı kavramları tanımlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, aile şirketlerinde çalışanların beklentileri ve kurumsallaşma ve performansı kavramları ile ilgili olarak, insan kaynakları yönetimi ve performansı kavramlarının tanımları ve etkileri elde edilmiştir. Bu çalışma kurumsallaşma ve etkili insan kaynakları yönetiminin, firma performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada aile şirketlerinin aile ve diğer ekonomilerin tanımları yapılmıştır. Kurumsal dönüşümü gerçekleştirilmeyen aile şirketlerinin serbest piyasaya katılmasında meydana gelen rekabetsizlik elde edilemediği ve çalışmaya katılmadıkları görülmüştür.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER / KURUMLARIN ADLARI	BOLULU HASAN USTA AYDIN ŞİRKETİ
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA İTİFAK BİLGİLERİ (KURUMUN ADI - ŞUBESİ / İMZA/İMZA - İMZA)	BOLULU HASAN USTA AYDIN ŞİRKETİ
YAPILAN İZİNLERİN KURUMUN İTİFAK BİLGİLERİ (KURUMUN ADI - ŞUBESİ / İMZA/İMZA - İMZA)	Araştırma Ayni İnceleme yöntemiyle faaliyet gösteren bir firma ile yapılmıştır. Bu çalışmada çalışmada görüşmelerde katılmamış olan katılımcılar, firmada çalışan yöneticiler ve çalışanlar ile yapılmıştır.
YAPILAN İZİNLERİN KURUMUN İTİFAK BİLGİLERİ (KURUMUN ADI - ŞUBESİ / İMZA/İMZA - İMZA)	Firma Yöneticilerine Yöneltilen Sorular, Firma Yöneticilerine Yöneltilen Sorular
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA İTİFAK BİLGİLERİ (KURUMUN ADI - ŞUBESİ / İMZA/İMZA - İMZA)	1) Firma Yöneticilerine Yöneltilen Sorular 10 2) Firma Çalışanlarına Yöneltilen Sorular 6 3) ... 4) ...

ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI : YUNUS

ÖĞRENCİNİN İMZASI: 

TARİH: 17.01.2018

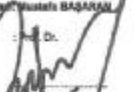
TEZ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA YAKIN İLİŞKİLİ ÖĞRENCİLERİNİN BİLGİLERİ

1. Seçilen kişi Bilgi ve İlgili Dönüşümü için sağlanacaktır:

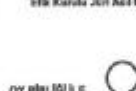
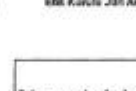
2. Ayni İnceleme yöntemiyle çalışılan işletme bilgileri:

1. TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2. TEZ DANIŞMANININ ONAYI (YARSA)	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNÜN ONAYI	A.B.D. BAŞKANININ ONAYI
Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Yücel ERTEGİN	Adı - Soyadı: Mustafa KOCAY	Adı - Soyadı: Mustafa AY
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Doç. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 
17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018

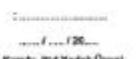
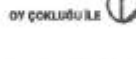
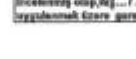
ETKİ KURULU AİLE ÜYELERİNE AIT BİLGİLER

Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Yücel ERTEGİN	Adı - Soyadı: Deniz Ayar GÜLER	Adı - Soyadı: Ali Engin OSA
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 
17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018

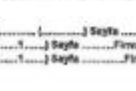
ETKİ KURULU AİLE ÜYELERİNE AIT BİLGİLER

Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Yücel ERTEGİN	Adı - Soyadı: Deniz Ayar GÜLER	Adı - Soyadı: Ali Engin OSA
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 
17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018

ETKİ KURULU AİLE ÜYELERİNE AIT BİLGİLER

Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Yücel ERTEGİN	Adı - Soyadı: Deniz Ayar GÜLER	Adı - Soyadı: Ali Engin OSA
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 	İmzası: 
17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018	17.02.2018

ETKİ KURULU AİLE ÜYELERİNE AIT BİLGİLER

Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Yücel ERTEGİN	Adı - Soyadı: Deniz Ayar GÜLER	Adı - Soyadı: Ali Engin OSA
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: 	İmzası:		

AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA İNSTITÜ MÜDÜRLÜĞÜNE ONAYLATILARAK İNSTITÜ SEKRETERLİĞİNE TESLİM EDİLECEKTİR.

EKLER:		Sayfa	Ölçeği
1	1	Sayfa	Firma Yöneticilerine Yöneltilen Sorular
1	1	Sayfa	Firma Çalışanlarına Yöneltilen Sorular

LEGITIM
(SOBE-295)
20.02.2018

9. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER:

Adı Soyadı : Yunus UZUNLULAR
Doğum Tarihi : 06.09.1982
Doğum Yeri : ADANA
Medeni Durum : Evli
E-mail : yunusuzunlular1905@gmail.com
Telefon : 5317929210

EĞİTİM DURUMU:

Ön Lisans : Anadolu Üniversitesi Halkla ilişkiler ve Tanıtım (2010)
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi (2012)

İŞ DENEYİMİ:

AKBANK (2007-2012)