

146996

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI
SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa Önder Pembe

2501010184






146996

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul, 2004

TEZ ONAYI

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında 2501010184 numaralı Mustafa Önder Pembe'nin hazırladığı "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca 19/11/2004 Cuma günü saat 10:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ...Kabulü.....'ne* ~~OYBİRLİĞİ~~/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF DR. MAHMUT PAKSOY	Düzeltilme	
DOÇ.DR.AHMET CEVAT ACAR	Kabul	
DOÇ.DR. OYA ÖZÇELİK	Kabul	
DOÇ.DR. GÖNEN DÜNDAR	kabul	
YRD.DOÇ.DR. V.LALE TÜZÜNER	Kabul	

ÖZ

Günümüzün hızla değişen koşullar ve rekabet ortamı içinde, aile şirketlerinin varlıklarını başarıyla sonraki kuşaklara aktarabilmeleri son derece güçleşmiştir. Böyle bir ortamda bu statüdeki şirketlerin başarıyla yönetilebilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecinde diğer yönetim birimlerinin yanısıra insan kaynakları yönetimi de temel fonksiyonları ile önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu çalışmada, aile şirketi ve kurumsallaşma kavramlarının genel çerçevesi çizildikten sonra, insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecindeki rolü; insan kaynakları fonksiyonları ve kurum kültürü kapsamında incelenmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde ise, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farkı ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

In today's rapidly changing conditions and a competition environment, transferring family businesses' existence to the next generations, has grown much difficult. Institutionalization process is necessary for this statute-firms to be managed properly in such an environment. In addition to the other management units, human resources management has an important role in institutionalization process within basic functions too.

In this study, family business and institutionalization concepts were described with their general frames, and then human resources management's role on institutionalization process was scrutinized in the range of human resources functions and institutional culture. The study's research section aims to determine the differences between family business statute-firms and the other firms' human resources functions in institutionalization process.

ÖNSÖZ

Çağımızda hızlı bir şekilde değişen çevre koşulları ve yoğun rekabet ortamı, aile şirketlerinin varlığına yönelik bir tehdit oluşturmaktadır. Böyle bir çevre içerisinde aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sonraki kuşaklara başarıyla aktarabilmeleri için kurumsallaşmaları bir zorunluluğa dönüşmüştür. Kurumsallaşma sürecinde, insan kaynağının değer ve normlar çerçevesinde en etkin şekilde yönetilebilmesi hususunda, oluşturulacak bir insan kaynakları yönetimi; insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması ve ücret yönetimi fonksiyonlarıyla ve kurum kültürünün gelişmesine yaptığı katkıyla birlikte ciddi bir öneme sahiptir.

Bu tez çalışması; insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecinde üstlendiği rolü incelemek ve aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farkı ortaya koymak için gerçekleştirilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1. AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE EKONOMİK YAPI İÇİNDEKİ YERİ	3
1.1. Aile Şirketi Tanım	3
1.2. Aile Şirketlerinin Ekonomi İçindeki Yeri ve Önemi	4
1.3. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yanları	6
1.3.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yanları	6
1.3.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yanları	9
1.4. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri	12
1.4.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri	12
1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	13
1.4.3. Kompleks Aile Şirketleri	15
1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	16
1.5. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları	17
1.5.1. Aile Şirketlerinde Planlama Sorunları	18
1.5.2. Aile Şirketlerinde Örgütlenme Sorunları	19
1.5.3. Aile Şirketlerinde Yürütme Sorunları	20
1.5.4. Aile Şirketlerinde Koordinasyon Sorunları	21
1.5.5. Aile Şirketlerinde Kontrol Sorunları	21
1.6. Aile Şirketlerinin Kültürel Kalıpları	22
2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ	25
2.1. Kurumsallaşma Tanımı ve İşletmeler Açısından Kurumsallaşma Sürecinin Önemi	25
2.1.1. Kurumsallaşma Ölçütleri	27

2.1.2. Kurumsallaşma Sürecine Etki Eden Faktörler	30
2.1.3. Kurumsallaşma Süreçleri	33
2.1.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	34
2.1.5. Kurumsallaşma Kavramına Yönelik Eleştiriler	35
2.2. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	37
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi ve Gelişimi	37
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecindeki Etkisi	40
2.2.2.1. İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşturulması...	40
2.2.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması	43
2.2.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Sisteminin Kurulması	49
2.2.2.4. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sisteminin Kurulması	52
2.2.2.5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yürütülmesi	55
2.2.2.6. Performans Yönetim Sisteminin Kurulması	62
2.2.2.7. Kariyer Planlama Sisteminin Kurulması	66
2.2.2.8. Ücret Yönetim Sisteminin Kurulması	78
2.2.2.9. Kurum Kültürünün Geliştirilmesi	70

3. AİLE ŞİRKETİ STATÜSÜNDE OLAN VE OLMAYAN FİRMALARDAKİ KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ FARKI ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	77
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	77
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	78
3.3. Araştırmanın Anakütlesi	79
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	80
3.4.1. Araştırmanın Temel Hipotezleri	80

3.4.2. Araştırmanın Alt Hipotezleri	80
3.5. Araştırma Metodolojisi	82
3.5.1. Veri Toplama Yöntemi	82
3.5.2. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan İstatistikî Yöntemler	83
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar	85
3.6.1. Anketin Güvenilirlik Analizi Bulguları	85
3.6.2. Kurum Bilgileri Anketine İlişkin Frekans Analizi Bulguları	86
3.6.3. İlaç Firmalarındaki Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	88
3.6.4. Aile Şirketi Statüsünde Olan ve Olmayan İlaç Firmalarındaki Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Düzeyleri Arasındaki Farkı Araştırmaya Yönelik Bağımsız Gruplar Arası T-Testi Analizi Bulguları	90
3.7. Araştırmanın Sonuçları	99
SONUÇ	102
KAYNAKLAR	105
EK 1- ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ	114
EK 2- ANKET ÖNYAZISI-KURUM BİLGİLERİ ANKETİ- KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ÖLÇEĞİ	115
EK 3- ÖLÇEĞE İLİŞKİN SPSS GÜVENİLİRLİK ANALİZİ TABLOLARI	120
EK 4- KURUM BİLGİLERİ ANKETİNE İLİŞKİN SPSS FREKANS ANALİZİ TABLOLARI	123
EK 5- ÖLÇEĞE İLİŞKİN SPSS BAĞIMSIZ GRUPLAR ARASI T-TESTİ ANALİZİ TABLOLARI	125

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki İşlevsel Farklılıklar	39
Tablo 2. Anketin Genel Güvenilirliği	85
Tablo 3. Firmaların Faaliyet Süresi	86
Tablo 4. Firmaların Aile Şirketi Olma Durumu	86
Tablo 5. Firmaların İhracat Yapma Durumu	87
Tablo 6. Firmaların Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu	87
Tablo 7. Firmaların Organizasyon Şemasının Bulunması Durumu	87
Tablo 8. Firmaların Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Aldığı Ortalama Değerleri	88
Tablo 9. Aile Şirketi Statüsünde Olan ve Olmayan İlaç Firmalarındaki Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin T-Testi “Ortalama” ve “Standart Sapma” Değerleri	90
Tablo 10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Üst Yönetimde Temsili Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	93
Tablo 11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	93
Tablo 12. İnsan Kaynakları Planlama Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	94
Tablo 13. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	95
Tablo 14. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri.....	96
Tablo 15. Performans Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	97
Tablo 16. Kariyer Yönetim Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	97
Tablo 17. Ücret Yönetim Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	98
Tablo 18. Kurum Kültürü Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgi Akışı	45
Şekil 2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	47
Şekil 3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Temel Uygulama Alanları	48



KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

İK : İnsan Kaynakları

İKBS : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

YBS: Yönetim Bilgi Sistemi



GİRİŞ

Günümüz işletme dünyasında, aile üyelerinin şirket yönetiminde hakim olduğu, iş ve ailenin bütünleştiği şirket türü olarak tanımlanan aile şirketlerinin (family businesses), küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİler) büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu bilinmektedir. Buldukları ülkenin başta ekonomik olmak üzere, sosyal ve siyasal yapısının vazgeçilmez bir ögesi olan aile şirketleri bu vazgeçilmezliklerine karşın, çeşitli etkenlerden dolayı sonraki kuşaklara başarılı bir şekilde aktarılma konusunda problemler yaşamakta ve varlıklarını sürdürmemeye tehlikesiyle karşılaşmaktadırlar.

Aile şirketlerinin, varlıklarını sonraki kuşaklara başarıyla aktaramaması ve parçalanmasının sebepleri, birçok araştırmacının da üzerinde fikir birliğine vardığı üzere kurumsallaşamama sorununa dayanmaktadır. İşletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayamama, standart, prosedür ve kurallar yerine kişileri temel alan/geleneksel yönetim yaklaşımlarıyla idare edilme (sistemleşememe), ailesel yönetim anlayışı (aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi), nepotizm, eldeki insan kaynağını etkin bir şekilde kullanamama, profesyonelleşememe, yüksek işgücü devri oranı, güçlü bir kurumsal kültüre sahip olmama, geleceğe yönelik planlamanın yapılmaması ve daha pek çok sorun; kurumsallaşamama çerçevesinde bu şirketlerin varlığına yönelik tehditleri oluşturmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşamamalarının önündeki en önemli engellerden biri, objektif ve bilimsel kriterleri temel alan insan kaynakları politikalarının bulunmamasıdır. İnsan kaynakları planlaması, temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarının yeterli düzeyde gerçekleştirilmemesi ya bu süreçlerde kanbağı ve evlilik bağının göz önüne alınması, profesyonellerde ortaya çıkan beklenti, tatmin ve motivasyon ihtiyaçlarının dikkate alınmaması, maliyet azaltmak amacıyla niteliksiz personelin işletmeye dahil edilmesi, bilgi akışının gereken düzeyde olmaması ve örgüt kültürü açısından; aile şirketlerinde insan kaynağına yönelik zaafı ortaya

koyan sorunlardan bazılarıdır. Bu noktada, kişilerden bağımsız insan kaynakları uygulamalarını geliştirecek, kuracak ve yürütecek bir insan kaynakları yönetimi, aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından bir zorunluluğa dönüşmüştür.

İnsan kaynakları yönetiminin aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde oynadığı rolü ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümü aile şirketi kavramı; tanım, ekonomi içindeki yeri ve önemi, gelişim evreleri, üstün ve zayıf yanlar, yönetim sorunları ve kültürel kalıplar çerçevesinde incelenmektedir.

“Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” başlığındaki ikinci bölümde, öncelikli olarak kurumsallaşma kavramı tanım, ölçütler, etki eden faktörler, süreçler, kurumsallaşmaya yönelik engeller, eleştiriler kapsamında ele alındıktan sonra, aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü incelenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi ve gelişimine değinildikten sonra; insan kaynakları politikalarının oluşturulması, insan kaynakları bilgi sisteminin kurulması, insan kaynakları planlama sisteminin kurulması, insan kaynakları temin ve seçim sisteminin kurulması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, performans yönetim sisteminin kurulması, kariyer planlama sisteminin kurulması, ücret yönetim sisteminin kurulması ve kurum kültürünün oluşturulması başlıkları altında insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecindeki rolü ortaya konmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan “Aile Şirketi Statüsünde Olan ve Olmayan Firmalardaki Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farkı Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma” başlıklı araştırma; önem, amaç, kapsam, sınırlar, anakütle, örneklem, varsayımlar, metodoloji, bulgular ve yorumlar kısımlarından oluşmaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde ise genel değerlendirme ortaya konmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE EKONOMİK YAPI İÇİNDEKİ YERİ

1.1. Aile Şirketi Tanım

Dünya üzerinde ve ülkemizdeki ekonomik yapı içerisinde ciddi bir paya sahip olan aile şirketlerini tanımlamak için kullanılan kavram, işletme literatüründe aile servetinin mülkiyeti, kanbağı, aile üyelerinin yönetimdeki hakimiyeti gibi unsurlar çerçevesinde tanımlanmıştır. Longenecker ve Moore'a göre, aile şirketi; işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu işletme türüdür. Bir diğer tanıma göre, en az iki nesil boyunca aileye ait olan ve ailenin ve şirketin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun şirketin politikalarına yansıdığı şirketler aile şirkettir. Donnelley'in tanımı, aile üyelerinin ilişkileri ve bu ilişkilerin işletme süreçlerine yansımaları içerirken, Bength Karlöf ve Ö. Teoman mülkiyet temelinde şekillenen bir tanım ortaya koymuşlardır. Bu tanıma göre aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir.¹

Potopsky ve Bork ise, aile şirketi kavramını kanbağı ölçütüne dayanacak biçimde tanımlamışlardır. İki tanımda da, aile üyesi olan kişilerin şirket yönetimin görev alması üzerinde durulurken, Bork'un tanımı, Potopsky'nin tanımı kapsamında yer alan girişimci ve çocukların yanısıra; doğum, evlilik ya da aile ile birebir yakın ilişki içindeki kişileri de aile şirketi tanımı kapsamının içine almaktadır.² Bir diğer tanım Öz-Alp'e ait olup şu şekilde ifade edilmiştir: "Aile şirketi aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir".³

¹ Bahar Akıngüç Günver, *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.

² Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s. 18.

³ Beril Akıncı Vural, Çisil Sohodol, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 325-332.

Arman Kırım ise aile şirketi kavramına, “tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar” şeklinde bir tanım getirmiştir.⁴

Şu ana kadar ortaya atılmış tanımlardan yola çıkarak aile şirketi kavramına ilişkin şu özet tanıma ulaşılabilir: “Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir.”⁵

Aile şirketleri, buldukları ülkenin başta ekonomi olmak üzere, sosyal ve siyasal yaşamı açısından büyük bir önem teşkil eder. Bir sonraki kısımda aile şirketlerinin ekonomi içindeki yeri ve önemine değinilecektir.

1.2. Aile Şirketlerinin Ekonomi İaindeki Yeri ve Önemi

Aile üyelerinin; çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasının dağılmasını önlemek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planlarını oluşturmak, aileye finansal güvenlik sağlamak gibi çeşitli amaçlarla kurdukları aile şirketleri gerek dünyada gerekse ülkemizde sosyal, siyasal ve ekonomik açıdan çok önemli bir konuma sahiptir. Aile şirketlerinin ülke ekonomisine; istihdam, üretim ve gelişimin artması, dolayısıyla kalkınma düzeyinin yükselmesi ve gelir dağılımındaki düzensizliğin azalması yönünde ciddi bir katkı sağladıkları görülür. Ekonomik katkının yanısıra, sosyal ve siyasal açıdan bir denge unsuru olarak da ülkeye katkıda bulunurlar.

Aile şirketleri ile ilgili yapılan istatistiki çalışmalara bakıldığında zaman, bu tür işletmelerin hem kalkınmış hem de kalkınmakta olan ülkelerin ekonomileri içerisinde

⁴ Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Haziran 2001, s. 3.

⁵ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 19.

çok yüksek bir oranla hakim bir yapı arz ettikleri görülmektedir. Dünya genelindeki işletmelerin % 65-90'ini aile işletmesi statüsündeki işletmeler oluşturmaktadır. ABD için bu oran % 90, İngiltere için % 75, İspanya için % 80, İtalya için % 95, Meksika için % 80 ve Avusturalya için % 75'tir. Türkiye'de ise aile şirketi statüsündeki işletmeler tüm işletmelerin % 95'ini oluşturmaktadır. Ülkemizdeki KOBİ'ler içerisinde aile şirketleri büyük bir orana sahiptir. ABD için bu oran % 99,8, Japonya için % 99,4 ve ülkemiz için ise % 98,8'dir.⁶

Ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan taşıdıklara öneme karşın, aile şirketleri genelde kısa yaşam sürelerine sahip olmakta ve sonraki nesillere devredilme konusunda ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Günümüzde aile şirketlerinin ancak üçte birden biraz fazlasının ikinci kuşağa devredilebildiği görülmektedir (ikinci kuşağa devrinin başarılması, daha sonraki kuşaklara devri kolaylaştırmaktadır). ABD'deki şirketlerin % 30'u ikinci kuşağa ve ikinci kuşaktaki şirketlerin % 13'ü üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Kanada için bu oranlar sırayla % 33 ve % 50'dir. İngiltere'de ise üçüncü kuşağa ulaşabilen aile şirketlerinin oranı % 14 kadardır (dördüncü kuşağa gelindiğinde aile şirketi sayısında meydana gelen azalma; aile üyelerinin, kişisel çıkarlarına kapılmaları sebebiyle söz konusu şirketlerin kapanması ile açıklanabilir).⁷ Türkiye'deki sonraki kuşaklara aktarılan aile şirketi sayısı bu iki ülke için geçerli olan sayılara göre daha azdır. Dünya üzerinde altıncı ve yedinci kuşakların yönetimde yer aldığı şirketler bulunuyor olmasına rağmen, ülkemizde buna benzer örneklere rastlanılmamakta ve aile şirketlerinde halen birinci kuşağın egemen olduğu söylenebilmektedir.

Aile şirketlerinin sonraki kuşaklara başarılı bir şekilde aktarılamamasından; bu şirketlerin günümüzün rekabet ve çevresel koşulların gerektirdiği yeni yönetim anlayışları yerine geleneksel metodlarla idare edilmeye çalışılması (stratejik yönetim kavramlarının uygulamaya geçirilememesi), patron ağırlıklı ve profesyonellikten

⁶ Nurullah Genç, Fatih Karcıoğlu, "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri - Bir Uygulama-", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 20-32.

⁷ Orhan Pazarcık, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 35.

uzak merkezietçi yönetim anlayışından vazgeçilmemesi, yüksek işgücü devir oranına sahip olunması, şirket ve aile yapısının birbirinden ayırlamamasının doğurduğu rol çatışmalarının yaşanıyor olması, şirkete kuşak çatışmasının hakim olması, nüfus problemlerinin neden olduğu aile ağacının parçalanması, planlama eksikliği ve bütün bu sorunlara sebebiyet veren kurumsallaşamama gibi pek çok etken sorumludur. ⁸ Bu tür işletmeler; aile ilişkileri ve iş ilişkilerinin iç içe geçmesinden dolayı diğer işletmelere kıyasla daha karmaşık yönetim fonksiyonlarına sahiptir. Aile şirketlerinde işin yanısıra aile ilişkilerinin de yönetilmesi zorunluluğu söz konusudur. Bu durum, yönetim fonksiyonlarıyla ilgili olarak farklı parametre ve etkenleri ortaya çıkarmakta ve aile şirketleri açısından çeşitli üstün ve zayıf yanlara sebebiyet vermektedir.

1.3. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yanları

Üstün ve zayıf yanlar, aile şirketinin yaşam döneminin hangi evresinde bulunduğundan, aile ya da mülkiyete ait özelliklerden ve işletmeye özgü özelliklerden etkilenir. Aile şirketleri diğer işletmelerle kıyaslandıkları zaman pek çok üstün ve zayıf yan taşırlar.

1.3.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yanları

Aile şirketleri diğer işletmelere nazaran sahip oldukları bazı özelliklerden dolayı çeşitli üstün yanlara sahiptirler. Bu üstün yanları; tanınmış aile ünvanının sağladığı olanaklar, sadık bir çalışan kadrosu, kısa sürede kararlar alabilme, uzun dönemli planlar yapabilme, dinamizm, toplumsal duyarlılık, yönetim politikalarında süreklilik ve gelenekselliği sağlayabilme ve aile ilişkilerini geliştirme şeklinde sıralamak mümkündür.

⁸ Veli Denizhan Kalkan, "Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 128-139.

Aile şirketlerinin üstün yanlarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.⁹

- **Tanınmış Aile Ünvanının Sağladığı Olanaklar:** Toplum içinde tanınmış ve itibarlı bir aile ünvanına sahip olmaları; aile şirketine karşılaştığı engel ve güçlükleri aşma, kredi ve hammadde temininde kolaylıklar sağlama, yeni müşteriler edinme, şirketin tutunmasını sağlayacak pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gibi hususlarda önemli olanaklar sağlar. Bunun yanı sıra, tanınmış bir ünvanın; işletmenin sosyal ve iş çevresini genişleterek pazarlama, halkla ilişkiler gibi işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde kolaylıklar sağladığı da bilinen bir gerçektir.

- **Sadık Bir Çalışan Kadrosu:** Aile şirketlerinin; büyük işletmelerin istihdam politikalarının aksine uzun süreli istihdam yoluna gitmesi ve ekonomik krizlerde işçi çıkarılmasının en son başvurulacak bir yöntem olması, çalışanlar arasında bir güven duygusunun yayılmasını sağlamaktadır. Görev ve sorumluluklarını yerine getirerek işletmeye yarar sağlayan işgörenler sürekliliklerinin garanti altında olduğu bilirler. Bunun bilincinde olan işgörenler kendilerini bir aile ortamında hisseder ve bundan dolayı bu kişilerde sahiplik hissi yoğun olarak yaşanır. Aile işletmelerinin çalışanlarına verdikleri güven duygusu ile büyük işletmelere göre daha başarılı oldukları görülmektedir.

- **Kısa Sürede Kararlar Alabilme:** Yönetimin en önemli gereklerinden biri olan kısa sürede kararlar alabilme süreci, aile şirketlerinde bürokrasiye ihtiyaç duyulmadan gerçekleştirilmektedir. Sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın verdiği güçle, yöneticiler yeni teknik ve yöntemlerin uygulanması, yeni yatırım alanlarına yönelmesi hususlarındaki kararları almada kurumsallaşmış şirketlere göre daha hızlı davranabilmektedirler. Aile şirketlerinin hızlı kararlar alabilmelerinde, aile üyelerinin aynı kültürel ortamda bulunmuş ve yetişmiş olmanın beraberinde getirdiği işbirliği ve koordinasyonun da payı büyüktür.

⁹ Günver, a.g.e., s. 20-22.

- **Uzun Dönemli Planlar Yapabilme:** Aile şirketleri; kurumsallaşmış şirketlerin kısa vadeli planlar yapmalarının aksine uzun dönemli ve işletmenin gelecekte de varlığını sürdürmesine yönelik planlara ve yatırımlara önem verirler. Bu davranışlarına bakarak, bu tip şirketlerin geleceği daha fazla düşündükleri sonucuna varılabilir. Ayrıca aile işletmeleri, halka açık işletmelerden farklı olarak karı dağıtmak yerine, işletmede bırakarak aile işletmesinin büyümesine ve gelişmesine imkan sağlarlar.

- **Dinamizm:** Aile şirketleri düşük düzeyli bürokratik ve biçimsel yapılarından dolayı esneklik göstererek değişen çevre koşullarına uyum sağlama konusunda güçlük çekmemekte ve hızlı karar alabilme yetenekleri ile yeni yatırım ve iş olanaklarını değerlendirme, yeni ürünler geliştirme, teknolojik değişimleri gerçekleştirme gibi konularda dinamik bir yapı sergilemektedirler.

- **Toplumsal Duyarlılık:** İşletmelerin en önemli yaşamsal amaçlarından biri olan karın yanı sıra, aile şirketlerinde toplumsal sorumlulukların da önemle üzerinde durulan unsurlardan olduğu görülmektedir. Bu tür işletmelerin diğer işletmelere göre daha sosyal düşündükleri ve ait oldukları ülkeye, topluma karşı daha güçlü bir bağlılık taşıdıkları bilinen bir gerçektir. Aile şirketleri ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan darboğazlara rağmen yeni ve daha çok iş yaratma imkanını zorlamaktadırlar.

- **Yönetim Politikalarında Süreklilik ve Gelenekselliği Sağlayabilme:** Değişimin son derece hızlı bir şekilde yaşandığı dünyamızda, işletmeler açısından önemli bir sorun işletmenin yöneticilerinin sık sık değişmesi ve kurumsallaşmanın söz konusu olmaması sebebiyle her giden yönetici ile yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Aile şirketleri; yönetim yapılarındaki geleneksellik, tekdüzelik ve istikrar ile diğer şirketlere göre bir üstünlük taşımaktadırlar.

- **Aile İlişkilerini Geliştirme:** Aile şirketleri; kendilerini işe adanmış, birbirlerini tanıyan ve birlik, dayanışma ve sinerji ruhuyla bir takım halinde çalışan bireylerden oluşur. Bu kişiler birbirlerine yardımcı olur, birbirlerinin sorumluluklarını paylaşarak eksikliklerini kapatmaya çabalarlar. Birlikte çalışan aile üyeleri, iç içe olmalarından dolayı aralarında geliştirdikleri özel dil sayesinde etkin bir iletişim kurabilirler.

1.3.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yanları

Aile şirketleri, üstün yanlarının yanısıra sahip oldukları bazı özelliklerden dolayı çeşitli zayıf yanlara da sahiptirler. Bu zayıf yanları; akrabaların kayırılması, yönetici eğitiminin yetersizliği, rol karmaşası, merkezîyetçi yönetim anlayışı, aile üyeleri arasındaki rekabet, babaerkillik ve yönetimi devretme krizi şeklinde sıralamak mümkündür.

Aile şirketlerinin zayıf yanlarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.¹⁰

- **Akrabaların Kayırılması (Nepotizm):** Kilit pozisyonlara eğitim, yetenek, deneyim gibi niteliklere bakılmaksızın kanbağı bulunan kişilerin getirilmesi, işgören seçim ve değerlendirme değişkenlerinin söz konusu aile üyelerinin göreve getirilmesinde belirleyici olmaması şeklinde tanımlanan “akrabaların kayırılması”, aile şirketlerinde karşılaşılan en önemli zaafardan biridir. Bilhassa yönetim kademesinde önceliğin aile üyelerine veya girişimciye yakın olan kişilere veriliyor olması bu kişilerin bilgi ve yetenek düzeylerindeki düşüklük sebebiyle işletmeyi bir sistem olarak algılayamamaları ve performans değerlendirme süreçlerinde aile üyelerine objektif bir şekilde yaklaşamaması sonuçlarını doğurur. Zamanla çalışanlar ve aile üyeleri arasında “biz” ve “onlar” ayrımı oluşmaya başlar. Bunun yanısıra, nepotizm aileden olmayan çalışanlar üzerinde motivasyonsuzluk, memnuniyetsizlik yaratmakta ve bunun bir sonucu olarak bu kişiler profesyonel yönetim tarzına sahip şirketlere geçmeyi tercih etmektedirler. Böylece, aile şirketlerinde bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınması sonucuyla karşılaşılmaktadır.¹¹

Kanbağı ölçütünün geçerli olduğu ve bu nedenle uzman profesyonellerin istihdam edilmediği veya profesyonellerin bir süre sonra ayrılmayı seçtiği aile şirketlerinde zamanla tutuculuğun (konservatizm) baş göstermeye başladığı ve hızlı

¹⁰ Şirin Başaran, Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991, s. 47-54.

¹¹ Necdet Sağlam, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, (Çevrimiçi) http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc, 08 Nisan 2004.

ve sürekli büyümei sağlayacak yeni bilimsel araştırma, geliştirme ve tekniklerin takip edilmesi ve uzmanlaşma konusunda güçlüklerle karşılaştığı gözlenmektedir.

- **Yönetici Eğitiminin Yetersizliği:** Yöneticilere daha geniş bir bakış ve zihin tasarısı verme, yaratıcı ve geliştirici davranışları kazandırma ve onları konularıyla ilgili bilgi, kavram ve görüşlerle donatmayı amaçlayan yönetici eğitiminin,¹² aile şirketlerinde ihmal edilen süreçlerden biri olduğu gözlenmektedir. Bu tür işletmelerde yöneticilerin birden çok rol ve görev üstlenmeleri, eğitim için zaman ve kaynak yaratamamalarına sebep olur. Eğitilmeyen yöneticiler görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri adeta bir usta-çırak ilişkisi içerisinde edinme ve uygulamaları el yordamıyla gerçekleştirme yolunu seçerler. Bekledikleri çalışma ortamını bulamayan yöneticilerin şirketten ayrılma yoluna gitmeleri de sıklıkla karşılaşılan durumlardan biridir.¹³

- **Rol Karmaşası:** Aile şirketlerinde görev alan aile üyeleri çeşitli roller üstlenirler. Bunlar akraba, işin sahibi ve yönetici rolleridir. Kişiler akraba rolüyle ailenin bütünlüğünü sağlamaya çalışırken, bir yandan da işin sahibi rolüyle şirketin karlılığını yükseltmekten ve yönetici rolüyle şirketin etkinliğini sağlamaktan sorumludurlar. Pek çok aile şirketinde mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da belirsizlikler içermesi, aile üyelerinin sahip olduğu rollerin zaman zaman iç içe geçmesi ve rol karmaşası denen durumun ortaya çıkmasına neden olur. Aile bireyleri arasındaki huzursuzluk ve çatışmaların birincil sebeplerinden biri rol karmaşasıdır ve bu şirkete zarar verir.

- **Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı:** Aile şirketlerinde yetkilerin bir kişi veya bir grubun elinde toplanması, yetki ve sorumluluk dağıtımında tutucu davranılması şeklinde ifade edilen merkeziyetçi yönetim anlayışı, yetki devrine imkan tanımayarak aile şirketinin büyümesi ve gelişmesinin önünde bir engel yaratır.

¹² Nilüfer Türkçü, *Yönetici Eğitimi, Geliştirilmesi ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1994, s. 58.

¹³ Asuman Akdoğan, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Eciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2000, Sayı: 16, s. 31-47.

Kurucu ve üst yönetim genelde yetki devrini bir güç ve prestij kaybı olarak değerlendirir ve yetki devrine sıcak bakmazlar. Yıllara dayanan deneyimlerine karşın aile bireylerinin yanında, şirketinin gelecekteki başarısı açısından profesyonelleri içeren bir yönetime sahip olunması kaçınılmazdır.

- **Aile Üyeleri Arasındaki Rekabet:** Güç ve prestij çatışmaları, görüş ayrılıklarının yarattığı kişisel çatışmalar, gruplaşmalar, yönetimi devretme krizi, iş yükü ve ücret adaletsizliği gibi çeşitli unsurların aile üyeleri arasında yarattığı rekabetin aile şirketlerinin geleceğini tehlikeye sokması sıklıkla rastlanan bir durumdur. Bu riskten uzak durabilmek için, uyumu bozarak şirkete zarar verecek rekabet engellenmeli, gelişime olumlu bir katkı sağlayacak düzeyde tutulmalıdır.

- **Babaerkillik (Paternalizm):** Şirket sahibinin baskıcı, yasaklayıcı, kuralcı bir tutum sergilediği babaerkil bir yönetim anlayışı, özellikle aileden olmayan çalışanlar üzerinde çeşitli sorunlar yaratabilmektedir.

- **Yönetimi Devretme Krizi:** Yönetimin kime devredileceği, pek çok aile şirketinde üyeler arasında anlaşmazlıklar yaratan önemli bir husustur. Hayatta iken kurucunun, şirketi en iyi şekilde yönetecek kişiyi belirlemesi ve bilgi ve deneyimlerini belirlediği varise aktararak onu yetiştirmesi şirketin sürekliliğini sağlayacaktır. Birçok aile şirketinde sonraki kuşakta yönetime geçecek liderin belirlenmesinde kişisel ve duygusal faktörler geçerlidir. O pozisyon için uygun olup olmamasına bakılmaksızın, çocuğun (çoğunlukla oğul) yönetime geçmesi durumu ile sıklıkla karşılaşılmaktadır. Yetenek, bilgi ve hevesten yoksun bir varisin başa geçmesi, şirket için büyük bir dezavantaj yaratacaktır.¹⁴

Aile şirketlerinin sonraki nesile aktarılmasında başarısızlığı getiren çeşitli etkenler vardır. Bunlar; işletmenin gelişme-yaşama kabiliyetinin azlığı, planlama

¹⁴ Gürçan Papatya, Buğra Hamşioğlu, "Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 264-274.

yetersizliği, Şirket sahibinin yonnetimi devretmedeki isteksizliği, sonraki kuşağın Şirkete katılmadaki gonyulsuzluyudur.

Aile Şirketlerinde rastlanan ustun ve zayıf yanları belirleyen temel unsurlardan biri, bu Şirketlerin hangi gelişim evresinde bulunduğudur. Birinci nesil aile Şirketleri evresinden srekli olmayı başaran aile Şirketleri evresine doğru gidildikçe zayıf yanlar azalmakla birlikte çeşitli zaaf ve sorunların varlığının hala sorduyuy gorulmektedir.

1.4. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

Aile Şirketlerinin yaşam evreleri dort başlıkta toplanabilir: Bunlar “birinci nesil aile Şirketleri”, “buyuyen ve gelişen aile Şirketleri”, “kompleks aile Şirketleri” ve “srekli olmayı başaran aile Şirketleri” evreleridir.

1.4.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile Şirketlerinin ilk yaşam evresinde, girişimcinin sahip olduğu kultur, inanç ve tutumların, kurum kulturunu buyuk oranda etkilediği birinci nesil aile Şirketleri bulunur. Bu evrede, Şirketin tamamıyla girişimciye bağımlı bir ozellik gosterdiği, tum temel stratejik ve fonksiyonların kararların bizzat girişimci tarafından alındığı merkeziyetçi bir yonnetim anlayışının mevcut olduğu gozlenmektedir. Girişimci tum enerjisini Şirketteki iŐlere verir ve uretim, satılma, satış, personel alımı, muŐteri bulma, yeni goreve başlayan iŐgorenlerin eğitilmesi gibi temel faaliyetlerle bilfiil kendisi ilgilenir. Girişimcinin kaydettiği başarı ve ilerlemeler, ailenin diğer uyelerini de etkileyerek onları Şirkette gorev alma yonunde teşvik eder.¹⁵

Girişimciye bağımlı olunması sebebiyle birinci nesil aile Şirketleri yenilikleri takip etme, onlara uyum sağlama, rekabete karşı koyma konularında gereken

¹⁵ Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yonnetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları No: 42, İstanbul, 2003, s. 33-34.

dinamizmi taşımazlar. Yönetim ve karar süreçlerinin merkezileşmesinin bir sonucu olarak şirket bünyesinde etkin bir bilgi akışı ve raporlama sistemi bulunmamaktadır. Bunun yanısıra, kişiler arasında kurulan ilişkiler informel ve birebir ilişkiler olmaktan öteye gidememektedir. Bu durum, oluşacak problemlere müdahale edilmesi ve onların giderilmesi hususlarında ciddi bir engel yaratır. Bulunan çözümler çoğu kez kalıcılıktan uzak olmaktadır.

Şirkette kural, standart ve prosedürlere bağlı formal bir yapı bulunmamaktadır. İşgören ve yöneticilere yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yeterli önem verilmez. Birinci nesil aile şirketlerinde, girişimcinin tüm işleri tek başına üstlenmesi ve diğer kişileri takım çalışması çerçevesinde iş görmeye özendirmemesi; işletmenin büyümeye başladığı ve rekabetin yoğunlaştığı dönemlerde önemli sorunlara zemin hazırlar.¹⁶ Böyle bir ortamda, girişimci artık şirketteki iş yoğunluğuna yetişememeye başlar. Ayrıca diğer çalışanların karar vermede aktif bir rol üstlenmelerinin girişimci tarafından engellenmesi, bu kişilerde tatmin ve motivasyon düşüklüğüne neden olmakta ve işletmeye bağlılıklarını azaltmaktadır.

Ülkemizde ve dünya genelindeki birinci nesil evresinde bulunan şirketlerin pek çoğu, yukarıda ifade edilen sorun ve zayıflıklardan dolayı, henüz ikinci kuşağa geçmeden ayakta kalamayarak parçalanmaktadır. Bu evredeki aile şirketlerinin başarısı/devamlılığında girişimcinin sergilediği davranışlar ve bilinç düzeyi büyük bir öneme sahiptir.

1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Aile şirketleri zamanla büyür, gelişir ve olgunlaşırlar. Bu şirketlerin yaşam evrelerinden ikincisi, büyüme ve gelişme evresidir. Bu evredeki aile şirketleri, buldukları durumu, hedeflerinin ne düzeyde gerçekleşmiş olduğunu sorgulamaya başlarlar. Yoğun rekabet içeren ve sürekli değişen çevre içerisinde, stratejik

¹⁶ Günver, a.g.e., s. 45.

kararların alınmasının önemi anlaşılmaya başlanır. İşi büyütme zorunluluğu ortaya çıkar. Birinci evredeki merkeziyetçi yönetim anlayışı yavaş yavaş terkedilerek girişimci sahip olduğu mülkiyeti, gücü ve yetkiyi diğer kişilerle paylaşma yoluna gider. Bunun sonucunda; işbirliği, takım çalışması gibi unsurlar gündeme gelir. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin pazar paylarında artış meydana gelir ve borçlanmaya duyulan ihtiyaçları azalır. Artık ürün ve hizmetler tüketici/müşteriler tarafından benimsenmiştir. Çocukların büyümesiyle birlikte işletme, aile birliğinin merkezine yerleşir ve eğitimini tamamlamış çocukların işletmede görev almaları ebeveynler tarafından beklenmeye başlanır. Bu evrede, önceden ihmal edilen eğitim ve gelişme faaliyetlerinin üzerinde ciddiyetle durulur. Şirketin geleceğine yönelik planlaması, servetin dağılımı gibi konular da gündemde yerini alır.¹⁷

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde genişleme/büyüme süreci henüz tamamlanmadığı için şirket bünyesinde bir sistemleşmeden bahsedilememektedir. Bu noktada, yazılı standart ve prosedürlerin eksikliği söz konusudur. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde aile bireyleri arasında rekabetin doğurduğu çatışma ve çekişmelere rastlanmaktadır. Yönetimin kime devredileceği sorusu da çatışma kaynaklarından biridir. Bu evrede, aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır. Aileden olan çalışanlara iltimas geçildiği, bu kişilere özgü pozisyonların yaratıldığı görülür. Şirketin genişlemesi ile birlikte bilgi, beceri ve deneyimden yoksun olan aile üyeleri yönetim faaliyetleri için yetersiz kalmakta ve profesyonellerin şirkete katılması bir zorunluluğa dönüşmektedir. Buna rağmen, çoğunlukla yeterli sayıda profesyonel istihdam ettirilmesi yoluna gidilmemektedir. Nitelikli işgücü potansiyelinin yoksunluğu büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin en ciddi zaaflarından birini teşkil etmektedir. Kompleks aile şirketi evresine geçişin sağlıklı olması için söz konusu potansiyele sahip olunması kaçınılmazdır.¹⁸

Görüldüğü üzere, bu evrede bulunan aile şirketlerinde bir önceki evrede karşılaşılan bazı sorunlar ortadan kaldırılmakla birlikte, aile üyeleri arasında yaşanan

¹⁷ Azmi Yalçın, Rıdvan Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 72-78.

¹⁸ Alayoğlu, a.g.e., s. 35-37.

rekabet temelli çatışma ve huzursuzluklar, aile değerlerinin iş değerlerinden daha fazla önemsenmesi, organizasyonda profesyonel istihdam yetersizliği gibi ciddi zaaflar bulunmaktadır.

1.4.3. Kompleks Aile Şirketleri

Üçüncü yaşam evresinde, birden fazla neslin (üçüncü veya dördüncü nesle rastlamak olasıdır) istihdam edildiği, aile ve iş ilişkilerinin öncesine göre daha karmaşık bir hale geldiği aile şirketleri bulunmaktadır. Bu evredeki şirketlerde, aile üyelerinin yanısıra büyümenin ve genişlemenin bir gereği olarak profesyonellere çalışma imkanı verilmektedir. Yöneticiler, büyüme ve genişlemenin bir sonucu olarak sistemleşmeye; yazılı standart, ilke ve prosedürlerin, yetki ve sorumlulukların belirlendiği ve paylaşıldığı, kişisellikten uzak bir yapıya ihtiyaç duyulduğunun farkındadırlar ve bu yönde çalışmalara ağırlık verilir. İşler gerçekleştirilirken takım çalışması ve kişiler arası işbirliği ön plana çıkar. Kontrol fonksiyonlarına daha önem vermeye başlanır. Kompleks aile şirketlerinin büyüme hızı düşmüş olmasına rağmen büyüme sürmektedir, borçlanma ihtiyacında ise bir azalma söz konusudur. Ürün ve hizmetler müşteriler/alıcılar tarafından tamamıyla benimsenmiş ve piyasada büyük bir taleple karşılanmaktadır. Güçlü bir kurumsal imaja sahip olan kompleks aile şirketleri, pazarı etkiler durumdadırlar. Şirketin stratejik bir planı mevcut olmakla birlikte, çevresel değişimler izlenerek revizyon gerçekleştirilir. Komplekslik evresinde, sosyal sorumluluklarda bir artışın olduğu da söylenebilmektedir.¹⁹

Kompleks aile şirketlerinde, aile ilişkilerinin kurumsallaşması (ilişkilerin belirli kural ve ilkelere bağlanması) gerçekleşmemişse, aile bireyleri arasında mülkiyet, gelir, kariyer olanakları açısından çatışma ve gruplaşmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu noktada, bir liderin görevlendirilerek şirketin strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda iş ve aile arasında bir denge kurulmasının sağlanması çatışma ve gruplaşmaların şirkete getireceği zararı minimize etmek

¹⁹ Gülten Eren Gümüştekin, "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 521-533.

bakımından son derece önemlidir. Bu evrede bulunan şirketlerin zaaflarından bir diğeri, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam ettirilmesi sebebiyle büyüme hızı ve gelirin azalması ve maliyetlerin artmasıdır.²⁰

1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Son evrede bulunan aile şirketleri, kurumsallaşmayı ve dolayısıyla sürekli olmayı başarmış aile şirketleridir. Bu şirketlerin vizyon, misyon, stratejik planları (şirketin bugünkü durumuyla gelecekte olmak isteği nokta, analiz edilerek stratejik planlar oluşturulur), uzun vadeli mali hedef ve politikaları, temel iş kolları belirlenmiş olup performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme, terfi gibi fonksiyonlar sistemlere bağlanmıştır. İş ve işgücü analizleri gibi bilimsel analiz çalışmaları gerçekleştirilir. Aile değerlerinden ziyade iş değerlerini önemsenir ve işin yürütülmesi aile içi ilişkilerine (kanbağı, evlilik bağı, güvenilirlik vb.) değil; bilgi, yetenek, beceri gibi liyakat esaslarına dayandırılmaktadır. Sürekli olmayı başarmış aile şirketlerinin bir diğer karakteristik özelliği, faaliyetleri sırasında karlılığın yanısıra iç ve dış müşteri memnuniyetini ve sosyal karlılığı da odaklanmalarındır.²¹

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri gelişkin yanlarına rağmen bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Kural ve standartlara bağlanmış, eşitlik üzerine kurulu (kanbağının ölçüt olarak kullanılmadığı) ve sistemleşmiş fonksiyonların; bazı aile üyelerinde memnuniyetsizlik ve küskünlük sonuçlarını yarattığı gözlenen durumlardan biridir. İşe uygun olmadıkları için şirkete dahil edilmeyen, şirketten uzaklaştırılan, kısıtlanan, süreçlerde pasifleştirilen aile üyeleri, profesyonellerin çalışmalarını engelleme yoluna gidebilmektedirler. Zamanla şirket içinde muhalefet ve iktidar gruplarının oluşması muhtemeldir. Bu evredeki aile şirketlerinde gözlenen bir diğer sorun, lider devri ile ortaya çıkmaktadır. Lider olarak seçilecek kişinin görev konusunda isteksiz olabilir ya da yeterli vasıflara sahip olmayabilir.

²⁰ Yalçın ve Günel, 2003, s. 72-78.

²¹ Müge İşeri, Nazan Çağlar, "1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 140-147.

Lider seçimiyle ilgili olarak ortaya çıkabilen bir diğer olumsuz durum, seçilen varisin diğer aile üyelerince kabul edilmemesidir.²² Varis seçim süreci, sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde ciddi çatışma ve kavgaların yaşanabileceği bir sürece sıklıkla dönüşebilmektedir.

Sürekli olmayı başarmış aile şirketlerinde pek çok yönetsel sorunun üstesinden gelinmiş olmasına rağmen, hala bazı problemlerin yaşanabildiği görülmektedir. Lider seçimi ve sistemleşmiş uygulamaların aile üyesi olan çalışanlar üzerinde memnuniyetsizlik ve küskünlük yaratması durumları bu evredeki aile şirketlerinde rastlanan temel zaafılardandır.

Aile şirketleri, yukarıda açıklanmaya çalışılan yaşam evrelerinin hangisinde bulduklarına bağlı olarak planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarında temellenen çeşitli yönetim sorunları taşırlar. Bir sonraki kısımda bu sorunlara değinilecektir.

1.5. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları

Dış çevre koşullarında ve müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimler, günümüzün karmaşıklaşan rekabet ortamı, yönetim, üretim ve pazarlama teknik ve teknolojilerindeki gelişmeler karşısında uyumun gerçekleştirilmesi, şirket etkinlik ve verimliliğinin sağlanması ve amaçlara ulaşma düzeyinin yüksek olmasında aile şirketlerinin sahip olduğu ailesel yönetim anlayışının yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Yönetimin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının optimal bir şekilde yerine getirilmesi, söz konusu gelişmelere yabancı kalınmaması, değişimlerin olumsuz etkilerinden kaçınılması ve şirket devamlılığının sağlanması hususlarında aile şirketlerinin başarısızlıkla karşılaştıkları görülmektedir. Bu sonuçta; yeterli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmayan kurucu yöneticinin “tek adam” olarak şirketi yönetme isteği ve bu nedenle ortaya çıkan denetim eksikliği, yetki ve sorumlulukların uzman kişilere verilmemesi, aileden

²² Gümüştekin, 2003, s. 521-533.

olmanın yönetimde görevlendirilmek için yeterli olması gibi yönetsel anlayışların etkisi vardır.

Aile şirketlerin karşılaştıkları ve varlıklarını tehlikeye sokan yönetim fonksiyonlarının işlerliğine ilişkin sorunlar beş başlıkta toplanabilir. Bunlar planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol sorunlarıdır.

1.5.1. Aile Şirketlerinde Planlama Sorunları

Geleceğin değerlendirilerek örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde tanımlanan *planlama fonksiyonu*; toplumsal, ekonomik, teknolojik ve siyasal koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasındaki değişimlere uyum sağlamada ve değişimlerin yarattığı riskleri/belirsizlikleri minimize etmede işletmelere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Planlama sürecinin en önemli unsurları; “işletmenin var olma sebebi”ni ifade eden *misyon*, “işletmenin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar” olarak tanımlanan *amaçlar* ve “amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan ara dönemdeki aşamalar” olarak tanımlanan *hedeflerdir*.²³

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki bütün kademelerin belirli bir aileye bağlılıktan ziyade, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması olarak tanımlanan profesyonel yönetim²⁴ anlayışından yoksun aile şirketlerinde planlamanın, çoğunlukla istatistiki yöntem ve teknikler (bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme teknikleri) yerine sezgi ve deneyime dayalı olan, iç ve dış çevre analizlerini kapsamayan ve sözlü olarak ifade edilen bir süreç olduğu gözlenmektedir. Bu tür şirketlerde, aile üyelerinin tepe yöneticilerin planlama yapmalarını engellemeye yönelik baskıcı tutumları ve söz konusu yöneticilere stratejik kararlar verebilmeleri için gerekli yetkilerin sağlanmamış

²³ Tahir Akgemci, İsmail Sevinç, “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 512-520.

²⁴ Genç ve Karcioğlu, 2004, s. 20-32.

olması, biçimsel ve sistematik planlama çalışmalarının gerçekleştirilmesinin önündeki engellerdendir.²⁵

Aile şirketlerinin profesyonelleşme düzeyi ile paralellik gösteren kurumsallaşma düzeyi aynı zamanda planlama düzeyi ile de paralellik göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde stratejik plan ve karar yapılarının var olduğu ve bu şirket yöneticilerinin kısa ve orta vadeli amaç ve planların yanısıra uzun vadeli amaç ve planlara da önem verdikleri görülmektedir.

1.5.2. Aile Şirketlerinde Örgütlenme Sorunları

Örgütlenme, saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir. Bu fonksiyon, yapılacak işlerin ve işgörenlerin belirlenmesi, rol ve sorumlulukların ortaya konması ve atanması ve görev ve çalışma gruplarının bir sistem halinde birleştirilmesinde de önemli bir rol üstlenir. Aile şirketleri; nitelikli eleman eksiklikleri ve aileden olan kişilerin mesleki bilgi, beceri, tecrübe, eğitim, enerji, iş kültürü gibi niteliklerine bakılmaksızın üst yönetimdeki pozisyonlara getirilmeleri, şirket sahibinin tüm yetkileri bünyesinde toplayan otorite konumunda olması (merkeziyetçi yönetim anlayışı), yetki devrine olanak tanınmaması, çalışanların fikirlerine değer verilmemesi, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik, görev tanımlarının belirlenmemiş olması, işletmeye ait formal bir organizasyon şemasının bulunmuyor olması gibi etkenlerin bir sonucu olarak yetersiz bir örgütlenme düzeyine sahiptir.

Planlama fonksiyonunda olduğu gibi, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi örgütlenme düzeyi ile de paralellik göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde görev tanımları, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiştir; bu nedenle işgörenlerin birbirlerinin yetki alanlarına müdahalede bulduklarına rastlanmaz. Ayrıca merkeziyetçi yönetim anlayışı yerine merkezkaç yönetim şeklinin

²⁵ Gülden Tanta, Hasan Latif, Gazi Uçkun, "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 547-559.

yaygın olması sebebiyle bu tür şirketlerde tüm yetkinin tek bir kişide toplanmış olması durumuyla karşılaşılmaz. Son olarak, şirketi kurucusunun tasarladığı amaçların zamanla diğer aile üyesi çalışanlarca da paylaşılması durumunu ifade eden amaç birliği ilkesi, belirli bir düzeyde kurumsallaşmış aile şirketlerinde belirgin bir biçimde gözlenmektedir.²⁶

1.5.3. Aile Şirketlerinde Yürütme Sorunları

Her biri kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çabalayan çalışanların güdülenerek, ihtiyaçlarının tatmin edilerek ve liderlikle yönlendirilerek ortak örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetme olarak tanımlanan *yürütme fonksiyonu*²⁷ aile şirketlerinden çeşitli nedenlerle sekteye uğramaktadır. Kararların alınmasında ve planların yapılmasında aile büyüğünün mutlak yetkiye sahip olması, emir komuta ilişkisinin ve iş bölümünün bulunmaması, kanbağının ön plana çıkması, objektif performans değerlendirme, kariyer ve terfi sistemlerinin var olmaması ve personel vasıfları ile iş gerekleri arasındaki farklılıkları gidermek için gereken eğitim ihtiyacının göz ardı edilmesi söz konusu nedenlerden bazılarıdır. Patron tarafından görevlendirilen yöneticilerin bir yöneticinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve liderlik vasıflarından yoksun aile üyeleri olmaları, yürütme fonksiyonunun “çalışanların liderlikle yönlendirilmeleri” ögesinin gerektiği gibi gerçekleştirilmesini engeller. Ayrıca aile şirketlerinde yöneticilerle çalışanlar arasında yaşanan iletişimsizlik yetki ve sorumlulukların etkin bir şekilde dağıtılmasını ve ortaya çıkan çatışmaların çözümlenmesi ve kuşak farklılığından doğan fikir ayrılıklarının giderilmesini engelleme yanısıra, yöneticilerin çalışanların beklenti ve sorunlarından haberdar olmamaları sonucunu da doğurur.

²⁶ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 145-147.

²⁷ Adnan Çelik, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 189-201.

1.5.4. Aile Şirketlerinde Koordinasyon Sorunları

Koordinasyon fonksiyonu; bireylerin çabalarını birleştirmeyi, zamanı ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için birbirlerini tamamlamayı sağlamak, bireyler arasındaki görüş farklılıklarını gidermek ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır.²⁸ Yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler ve kuşak farklılıkları sebebiyle çalışanlar arasında çatışma ve koordinasyonsuzlukların yaşanması aile şirketlerinde sıklıkla gözlenen bir durumdur. Bunun yanısıra, aile üyesi olan çalışanlar ile profesyoneller arasında “biz” ve “onlar” ayrımının oluşması, profesyonel yöneticilerin aile ilişkilerinden dolayı görevlerini gerektiği gibi icra edememeleri, kilit pozisyonlara aileden uygun olmayan kişilerin getirilmesi, aile üyeleri arasında rekabetin yaşanması, şirketteki işgücü devir oranının yüksek olması, bir terfi ve ödüllendirme sisteminin bulunmaması, kişiler ve birimler arasında etkin bir bilgi akışını sağlayacak veri tabanına sahip olunmaması gibi etken ve davranışlar aile şirketlerinde koordinasyon fonksiyonunun etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinin önündeki engellerdendir.²⁹

1.5.5. Aile Şirketlerinde Kontrol Sorunları

İşletmelerde planlama sürecinde belirlenen standartlara uygun davranışların ve hedeflenen sonuçların gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılarak fark ve sapmaların tesbiti ve iyileştirici önlemlerin alınması, düzenlemelerin yapılması süreci *kontrol* olarak adlandırılır.³⁰ Aile şirketlerinde kontrol fonksiyonunun aksamamasının en önemli sebebi; kontrol sürecinde kullanılan değerlendirme ölçütlerinin eksik/yetersiz veya şirket sahibinin ilişkilerine ve değer yargılarına bağlı olması ve yöneticilerin yazılı belgeler, istatistik raporlar ve analizlerden yeterince yararlanılmaksızın aileden olan çalışanların düşünce ve davranışlarının baştan doğru ve güvenilir kabul edilmesinin bir sonucu olarak değerlendirmenin objektiflikten uzak olmasıdır. Bundan dolayı, denetimin; uzmanlar veya şirket dışı danışmanlar yerine firma sahibi

²⁸ Akgeçici ve Sevinç, 2004, s. 547-559.

²⁹ Alayoğlu, a.g.e., s. 126-128.

³⁰ Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s. 189-201.

ve aile üyelerince gerçekleştiriliyor olması kontrol sürecinin etkinliğini büyük oranda azaltır. Çalışanların güvenilir ve nesnel olmayan bir değerlendirmeye tabi tutulmalarının yanında, finansal tablolar analizi, rasyo ve kara geçiş analizi gibi bilimsel denetim metotlarının yeterince kullanılmıyor olması aile şirketlerinin kontrol süreçlerini verimsiz kılmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri ise objektif değerlendirme standartları, gelişmiş kontrol mekanizmaları ve bunları etkin bir şekilde kullanmayı bilen yöneticileriyle kurumsallaşmamış aile şirketlerine karşı bir üstünlük sağlarlar.³¹

Aile şirketlerinin yönetim anlayışlarını ve yönetim fonksiyonlarının gerektiği gibi yerine getirilip getirilmediğini belirleyen en önemli unsurlardan biri şirketin hangi kültürel kalıbı taşıdığıdır. Bu tür şirketlerde kültür ve değerler, aile ile iş değerlerinin ayrışma düzeyi; alınan kararlarda ve yönetim yapısı üzerinde son derece etkilidir. Bundan sonra, aile şirketlerinde rastlanan kültürel kalıplar üzerinde durulacaktır.

1.6. Aile Şirketlerinin Kültürel Kalıpları

En genel anlamıyla kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.³² Daha dar anlamıyla ise kültür; “bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü” şeklinde tanımlanmaktadır.³³ Aile işletmesinin kültüründen bahsederken ise, ailenin ve yönetimi oluşturan kişilerin sahip olduğu kültür kastedilmektedir. Öncelikli olarak kurucunun ve daha sonra ise diğer aile üyelerinin sahip olduğu değer yargıları, ilke, tutum ve davranışları zaman içerisinde işletmeye yansır ve böylece kültürün oluşumu gerçekleşir. İşletmeyle ilgili alınan tüm kararlarda bilinçli ya da bilinçsiz olarak söz

³¹ Alayoğlu, a.g.e., s. 54-56.

³² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s. 117.

³³ Güneş Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 1-2, 1990, s. 153-162.

konusu işletme kültürü etkili olur. Aile işletmelerinde aile değerleri ile işletme değerleri iç içe geçerek aile ile işletme arasında güçlü bir bağ ve çalışanlar arasında sinerji oluşturur.

Aile işletmelerinin kültürü ailenin ve yönetim kurulunun kültürünce belirlenir. İşletmenin kültür yapısını anlamak için ailenin ve yönetim kurulunun ne tip bir kültür kalıbına girdiğinin incelenmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde 4 tip kültürel kalıptan söz edilebilir. Bu kalıplar ataerkil, serbest, katılımcı ve profesyonel kültürdür. Bu kültürlere ait özellikler aşağıda ele alınmaktadır.³⁴

- **Ataerkil Kültür:** Ataerkil kültür, işletmeyle ilgili tüm kararların aile tarafından verildiği, çalışanların inisiyatif kullanmadığı, ailenin işleri çok yakından yönettiği, aile dışından çalışanlara karşı genellikle güvensizlikle yaklaşıldığı aile kültürüdür. Bu tip bir kültürel kalıba giren işletmeler; kurucularının mirası gibi algılanır ve aile gelenekleri hüküm sürer.

- **Serbest Kültür:** Bu tip kültür yapısı; çalışanlarla aile üyeleri arasında var olan yüksek düzeyli güven duygusu ve çalışanlara, işletme amacının kurucu ve aile üyeleri tarafından belirlenmesinden sonra, sağlanan serbestlik ile ataerkil kültür yapısından ayrılır. Amaçların dışında, görevlerin gerçekleşmesi sırasında kullanılan araç ve yöntemler çalışanlar tarafından belirlenir.

- **Katılımcı Kültür:** Katılımcı kültür yapısına sahip aile işletmelerinde yönetim kurulunun büyük oranda aile üyelerinden oluşmasına rağmen, işletmede profesyonellere de yer verilmektedir. Kimi süreçlere vakıf olmayan aile üyelerinin yetersiz kaldığı durumlarda profesyonel çalışanlar süreçlere katkıda bulunarak işletme verimini ve etkinliğini artırırlar. Katılımcı kültürün hakim olduğu aile işletmelerinde aile değerlerinin yanısıra iş değerlerine de önem verilir. Bu sebeple, iş için en uygun çalışanın görevlendirilmesi yoluna gidilir ve dolayısıyla akrabaların

³⁴ Günver, a.g.e., s. 12-13.

kayırılması (nepotizm) gibi uygulamalara bu tip kültür yapısında rastlanmaz. Güven hissi büyük bir önem arz eder.

- **Profesyonel (Aristokratik) Kültür:** İşletme sahibi ve aileden olan çalışanların; işletmelerin genel politika ve amaçlarının belirlenmesi, yatırım kararlarının ve gelecekle ilgili kararların alınması dışındaki süreçlerde yer almadıkları aile işletmesi kültürü *profesyonel kültür* olarak adlandırılır. Uzman profesyoneller her türlü kaynağın (para, enerji, insan, hammadde vb.) en etkin şekilde yönetilmesinden sorumludurlar. Kişiler arası farklılıklar, performans düzeyi gibi faktörler diğer kültür kalıplarının aksine profesyonel kültürde büyük bir önem arz eder.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; aile şirketi kavramı, aile şirketlerinin ekonomi içindeki yeri ve önemi, aile şirketlerinin üstün ve zayıf, gelişim evreleri, yönetim sorunları ve bu şirketlerde rastlanan kültürel kalıplar gibi başlıklar incelenmiş olup ikinci bölümde, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” başlığı altında kurumsallaşma kavramının tanımı, işletmeler açısından kurumsallaşma sürecinin önemi ve insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecinde üstlendiği rol ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

2.1. Kurumsallaşma Tanımı ve İşletmeler Açısından Kurumsallaşma Sürecinin Önemi

Sürekli ve hızlı değişimlerin, teknolojik gelişmelerin gerçekleştiği, yoğun bir rekabetin yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve alanının genişlediği, gümrük birliği ve kalite standartları gibi gelişmelerin ortaya çıktığı günümüz koşullarında, müteşebbisler işletmelerinin varlığının kuşaklar boyunca sürebilmesinin, çevresel koşullara uyum sağlamakla mümkün olacağını kavramaya başlamışlardır. Günümüzde, kurumsallaşmayı başarmış işletmelerin varlıklarını sürdürme ve değişen çevreye uyum sağlama konularında diğer işletmelere kıyasla daha başarılı oldukları araştırmacılar tarafından üzerinde fikir birliğine varılan bir görüştür.

Kurumsallaşma kavramı, iş dünyasına 1980'lerde işletme literatürüne giren ve günümüze kadar yoğun bir biçimde tartışılan/incelenen bir kavramdır. Kurumsallaşma kavramı araştırmacılarca çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Kavrama ilişkin olarak ortaya atılmış en eski tanımlar Selznick'e aittir. Selznick kurumsallaşmayı "değerlerleri yayma süreci" olarak tanımlamış ve farklı değerlerin örgüte yapı ve kişilik kazandırdığını ifade etmiştir. Örgütün iç ve dış çevresine uyumu açısından ise, Selznick kurumsallaşmayı "örgütün ayrı bir kimlik kazanması; sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci" biçiminde tanımlamıştır.¹

Berger-Lucmann ve Zucker'e göre, kurumsallaşma örgüt içinde tekrarlanan hareketlerin bireyler için benzer anlamlar taşıyor olması ve gelenekselleşmesidir. Zucker kurumsallaşmanın, köklerini hayatın her yönünden alan bir süreç olduğunu

¹ Feray Ayrıl Eryılmaz, Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002, s. 16.

belirtir. Meyer ve Rowan ise kurumsallaşmayı kurallar açısından ele alıp “kurumsallaşma sosyal süreçlerin ve zorunlulukların kurallar haline gelerek bu kuralların sosyal düşünce ve davranışlara yansımalarıdır” şeklinde bir tanım ortaya koymuşlardır. Meyer ve Rowan, gelenek, örf ve adetlerin kanunlar ve kurallar aracılığı ile devlet ve meslek grupları gibi birimlerin ise baskı ve isteklerle örgüt hayatını şekillendirdiği görüşünü paylaşmışlardır. Buna göre örgütün iç ve dış çevresiyle olan ilişkisi kanun, kural, baskı ve istek unsurlarıyla düzenlenmekte ve şekillenmektedir. Kurumsallaşma düzeyi örgüt kararlarının iç ve dış çevrede kabul görme ve örgütlerin değer ve denge kazanma derecesi ile ilgilidir.²

March kurumsallaşmayı çevresel uyum çerçevesinde tanımlar. March’a göre kurumsallaşma, çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır. Bu tanımda, üç nokta dikkati çekmektedir:³

- Kurumsallaşmış örgütler çevresel değişimle birlikte değişirler.
- Bu değişimi öğrenirler.
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Kurumsallaşma kavramı ülkemizde de çeşitli tanımlar bulmuştur. Ozankaya’ya göre, kurumsallaşma bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür.⁴

Vehbi Koç’a göre ise kurumsallaşma işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalmasıdır.⁵

² Yaprak Baran, “Yönetmelik Açıdan Kurumsallaşma Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2001, s. 6.

³ Eryılmaz, a.g.e., s. 17.

⁴ Özer Ozankaya, **Toplumbilim**, Genişletilmiş 7. b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1991, s. 44.

⁵ Akdoğan, 2000, s. 31-47.

Kurumsallaşmaya ilişkin bir diğer tanım “kurumsallaşma bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir.” şeklindedir.⁶

Şu ana kadar ortaya atılmış tanımlardan yola çıkarak aile şirketi kavramına ilişkin şu özet tanıma ulaşılabilir: “Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.”⁷

Kurumsallaşma kavramının genel çerçevesi yukarıdaki tanımlarla çizildikten sonra, bir işletmenin kurumsallaşmış kurumsallaşmadığını ya da kurumsallaşma düzeyini ortaya koyan ölçütlerin açıklanmasına geçilecektir.

2.1.1. Kurumsallaşmanın Ölçütleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirlemede kullanılan ve Samuel P. Huntington tarafından geliştirilen ölçütler, dört başlık altında toplanmış olup esneklik-katılık, karmaşıklık-basitlik, özerklik-bağımlılık ve birlik-çözülmedir.

- **Esneklik-Katılık:** Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde dikkate alınan birinci ölçüt, işletmenin çevreye uyum sağlama bakımından esnek ya da katı bir niteliğe sahip olup olmamasıdır. İşletmeler ile çevre arasındaki ilişkilerin yoğun yaşandığı ve bunun bir sonucu olarak çevresel değişimlerin niteliğinin belirlenmesinin kolay olmadığı günümüz koşullarında işletmelerin anlamlı kararlar alarak çevresel değişimlere uyum sağlamaları son derece güçtür.

⁶ Mustafa Gözalan, “Kurumsallaşma Üzerine”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 4, Aralık 1998-Ocak 1999, s. 66-69.

⁷ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 72

İşletmeler ile çevre arasında yaşanan ilişkiler Emery ve Trist tarafından dört boyutta ifade edilmiştir.⁸ Bunlar:

- Organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilişkisi,
- Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi,
- Organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi,
- Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi

Söz konusu ilişkilerin yarattığı belirsizlik ortamı işletmelerin varlığına yönelik önemli tehditlerden biridir. İşletmeler böyle bir ortamda hayatta kalabilmek için çevreye uyum sağlama yönünden bir esneklik taşımalarıdır.

Esneklik kazanılan bir örgüt niteliğidir ve çeşitli etkenlere bağlı olarak geliştirilir. Birinci etken, örgütün ne kadar süredir varlığını sürdürüyor olduğunu ifade eden “örgütün kronolojik yaşı”dır. İkinci etken, örgütün kurulma aşamasındaki kurucu liderlik kadrosunun yeni kuşaktan liderlerle değişmesinin ne kadar süre aldığını ifade eden “örgüt liderlik kadrosunun kuşak yönünden yaşı”dır. Üçüncü ve son etken, örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı fonksiyonların yeniden değerlendirmesi ve çevre koşullarına göre değiştirmesindeki denemelerin zaman yönünden başarıyla sürdürülmesini ortaya koyan “örgütün fonksiyon yönünden yaşı”dır.⁹

- **Karmaşıklık-Basitlik:** Örgütün kurumsallaşma düzeyini belirleyen bir diğer ölçüt, örgüt alt sistemlerinin yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşması ve sözkonusu sistemlerde çalışan kişilerin rasyonelliği ön plana çıkarmalarıyla ifade edilen örgütlerin karmaşık ya da basit bir niteliğe sahip olmasıdır. Örgütün alt sistemleri yapı ve fonksiyon bakımından ne kadar farklılaşmışsa ya da alt ünitelerin ayrı

⁸ Ibid, s. 72-76.

⁹ Ertaş, a.g.e., s. 7.

işlevleri gerçekleştiren üniteler olarak çoğalmaları sağlanmışsa, örgüt o kadar karmaşık bir niteliğe sahip olacak ve kurumsallaşma düzeyi artacaktır. ¹⁰

Uzun vadede işletmelerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri dış çevre koşullarına uyum sağlamalarına bağlıdır. Karmaşık bir yapıya sahip örgütler dış çevreye uyum sağlama konusunda basit yapılı örgütlere göre gelişkin alt sistem ve amaçlarıyla daha başarılıdır.

- **Özerklik-Bağımlılık:** Örgütün kurumsallaşma ölçütlerinden üçüncüsü, örgütün toplumsal sistem içinde diğer alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirip geliştirmemiş olmasını ifade eder. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir. Bu nitelikleri ile yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurlar. İşletme sahibi ve yöneticileri, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. ¹¹

- **Birlik-Çözülme:** Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde dikkate alınan dördüncü ölçüt, belirli bir düzeydeki uzlaşma ve çatışmaların ortaya çıkması durumunda çatışma çözüm yöntemlerinin geliştirilmesini ifade eden *birlik* ya da asgari uzlaşma ve çatışma çözüm yöntemlerinin gelişmemiş olmasını ifade eden *çözülmedir*. Birlik halindeki işletmeler çözülme halindeki işletmelere kıyasla daha yüksek bir kurumsallaşma düzeyine sahiptirler. ¹²

Yukarıda bahsi geçen ve kurumsallaşma düzeylerini belirlemede kullanılan kurumsallaşma ölçütlerinin ardından, bir sonraki kısımda aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecine etki eden ve süreci biçimlendiren faktörlere değinilecektir.

¹⁰ Baran, a.g.e., s. 50-51.

¹¹ Ibid, s. 51-52.

¹² Ertaş, a.g.e., s. 11.

2.1.2. Kurumsallaşma Sürecine Etki Eden Faktörler

Kurumsallaşma sürecinde etkili olan faktörler; yönetim tarzı/liderlik, örgüt yapısı, eğitim, insana yönelik olma ve kurum kültürü olmak üzere beş başlıkta toplanmaktadır.

- **Yönetim Tarzı/Liderlik:** Kurumsallaşmaya etki eden faktörlerden ilki, işletmenin lider ve yöneticileridir. Günümüzde kurumsallaşmış, kendisini kabul ettirmiş ve dolayısıyla kuşaklar boyunca varlığını sürdürmüş işletmelerin başarılarının arkasında güçlü lider ve yöneticilerin bulunduğu gözlenmektedir.

Lider ve yöneticiler; kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için gerekli kaynakların elde edilmesi, işletme üyelerinin bu kaynakları en etkin şekilde kullanmalarının sağlanması, ortaya çıkan çatışma ve sorunların çözülmesi, işletme için hedeflerin saptanması, çalışanların ortak değer ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi, kurum kimliğinin oluşturulması gibi süreçlerde aktif bir rol üstlenirler.¹³ Bunların yanı sıra, insani zaafaların (dargörüşlülük, fırsatçılık, bencillik vb.) katılım arzusuyla ortadan kaldırılmasında da lider ve yöneticiye düşen önemli sorumluluklar vardır.

Lider ve yöneticilerin kurumsallaşma sürecinde etkin bir rol üstlenebilmeleri; çalışanların bağlılığını kazanabilmeleri, geleceği görebilme ve belirsizlik ve risklere karşı sürekli tetikte olabilmeleri, en zor koşullarda bile çevresindekilere güven verebilmeleri, açık sözlü, hoşgörülü, sabırlı, adil, teşvik edici ve yaratıcı olabilmeleri ile mümkündür.

- **Örgüt Yapısı:** Günümüzde pek çok küçük ve aile işletmeleri örgütlenmeden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmakta ve bu nedenle kurumsallaşma süreçleri sekteye uğramaktadır. Örgütlenme kaynaklı problemlerden ilki, aile işletmelerinin kesin olarak tanımlanmamış örgüt yapılarına sahip olmalarıdır. Örgüt yapısını oluşturmaya

¹³ Selen Doğan, "İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, 1998, s. 143-168.

yönelik çalışmaların yapılmadığı, sahip ya da tepe yöneticisinin kafasında kalan bu işletmelerde, örgüt yapısı resmileşmemekte ve alt kademedeki çalışanlara duyurulmamaktadır. Diğer bir sorun, tepe yöneticisinin zihnindeki sezgisel bakış açısını temel alan uzun vadeli planlarla yetinilmesi ve sistematik bir çevre analizine dayalı planlamanın yapılmamasıdır. Resmi olmayan örgüt yapısının olmaması ve stratejik planlama eksikliği, aile işletmelerinde departmanlar arasında bir koordinasyon yetersizliği yaratmaktadır.¹⁴

Örgütlenememekten kaynaklanan sorunlardan bir diğeri, yönetimin merkezilikten kurtulamaması ve kararların belirli bir grubun tekelinde bulunmasıdır. Bunun bir sonucu olarak, sahip ya da tepe yönetimi tüm yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır. Küçük ve aile işletmelerinin, etkin bir bilgi akışını sağlayacak bilgi ve veri tabanına sahip olmaması ve bu tür işletmelerde nitelikli eleman eksikliğinin bulunması ve aileden olan çalışanların kayırılması örgütlenme yolundaki diğer engellerdir.

- **Eğitim:** Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; kurumsallaşma aşamasındaki işletmelerin, üzerinde bilimsel esaslarla ve ciddiyetle durması gereken faaliyetlerdendir. Varlıklarını uzun süre sürdürmeyi başarmış, kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerine bakıldığında, bu şirketlerin bilgiye yatırım yaptıkları, insan kaynaklarına ve insan kaynaklarının eğitime önem verdikleri gözlenmektedir. Ayrıca bu tür şirketlerde üst düzey yöneticilerin entelektüel sermayenin vazgeçilmez temel kaynak niteliğinde olduğunun bilincine vardıkları, bireysel ve örgütsel bilgi alt yapısının oluşumunu hızlandırmak adına eğitim ve rotasyon programları uyguladıkları da bilinmektedir. Düşünen, sorgulayan, eleştiren, değiştiren, yaratıcı, üretken, dinamik, uygulayıcı insan kaynağı aile şirketlerinin sürekliliğinin kritik anahtarı konumundadır.¹⁵

¹⁴ Doğan, 1998, s. 143-168.

¹⁵ Nazan Yelkikalan, Erdal Aydın, "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1-2, Yıl: 2003-2004, s. 131-140.

- **İnsana Yönelik Olma:** Kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış veya bu süreçte büyük yol almış işletmelere bakıldığı zaman; çalışanları, müşterileri ve kamuoyunca beğeni ve saygıyla kabul edildikleri ve bu işletmelere yönelik olumlu değer yargılarının mevcut olduğu görülür. Bu tür işletmeler “örgüt geleceği tüm çalışanlara bağlıdır” ilkesini temel alan, insana yönelik bir yönetim sistemine sahiptir.

İnsana yönelik olmanın işletme çalışanlarına ilişkin kriterleri; insanları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak, onları verilen işi yapan üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen beyinler olarak görmek ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaktır.¹⁶

İnsana yönelik olmanın ikinci niteliği, müşterilere verilen önemdir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler müşterilerine sağladıkları hizmetin en iyi olmasını ve onların istek ve ihtiyaçlarını koşul ve durumlar ne olursa olsun karşılamayı ilke edinmişlerdir.

- **Kurum Kültürü:** İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden bir diğer faktör, işletme çalışanlarını ortak inanç, değer, norm ve gelenekler etrafında birleştiren ve işletmenin dış çevre koşullarına uyumunu sağlayan örgüt kültürüdür. Selznick, yalnızca formal yapının bir kurumun var olması için yeterli olmayacağını, bunun yanısıra bireyler arasında uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de bulunuyor olmasının gerekliliğini vurgular.¹⁷ Örgüt kültürü işletmelerin değişen dış çevre koşullarına uyumunu sağlayıp sürekliliğini gerçekleştirmenin yanısıra, sözkonusu değişim koşullarının çalışanlar üzerinde yarattığı endişe ve belirsizlik hislerini ortadan kaldırmak ve işletme içerisinde bir birlik duygusunun oluşmasını sağlamak gibi işlevler de üstlenir.

Bunlardan hareketle, aile değerlerinden bağımsız, doğru oluşturulmuş, kurumu diğer kurumlardan ayırt edici bir özellik taşıyan ve güçlü bir kurum kültürü

¹⁶ Eryılmaz, a.g.e., s. 44-45.

¹⁷ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 80.

aile şirketleri açısından kurumsallaşmanın vazgeçilmez öğelerinden biri olmak kabul edilmektedir.

2.1.3. Kurumsallaşma Süreçleri

Dinamik bir süreç olarak kurumsallaşma; *resmîlik kazanma, varlığını güvencede bulundurma, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, ayırteci bir toplumsal bileşime ve tabana kavuşma* unsurlarını kapsamaktadır. Bu süreçlere aşağıda değinilmektedir.¹⁸

- **Resmîlik Kazanma:** İşletmeler toplumsal yaşamı düzenleyen, geliştiren ve devamlılığı sağlayan din, gelenek ve görenekler, yasa, yönetmelik, tüzük, yönerge, vb. resmi öğelere uyarak, onları benimseyerek ve resmi olmayan süreç ve uygulamalarını resmileştirerek kurumsallaşmanın gereklerinden birini yerine getirmiş olurlar. Resmi bir niteliğe kavuşulmasıyla beraber; uyulması gerekli kural ve değerler işletmenin tüm üyelerince paylaşılan açık tanımlara (standartlar) dönüşmekte ve söz konusu standartlara uyulma derecesini denetleme büyük bir önem kazanmaktadır.

- **Varlığını Güvencede Bulundurma:** İşletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmeleri; işletme amaçları ile kişisel amaçların uyumlaştırılması, işgörenlerin işletme varlığının sürekliliği üzerine odaklanmaları, işletmelerin varlığına yönelik risk ve tehlikelerin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varılması ve çeşitli önlemler alınması, kısa vadeli amaç ve planların yanısıra uzun vadeli olanlara da önem verilmesi ile mümkündür. Ayrıca çevresel değişimler karşısında dinamik ve esnek bir yapı sergileyen işletmelerin, varlıklarını sürdürme konusunda diğer işletmelere göre çok daha başarılı oldukları gözlenmektedir.

Kurumsallaşma sürecinin “varlığını güvencede bulundurma” unsurunun gerçekleştirilmesinde lider ve yöneticilere ciddi bir rol düşmektedir.

¹⁸ Baran, a.g.e., s. 8-9.

- **Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu:** Kurumsallaşma sürecinin bu unsuru, işgörenlerin kişisel ihtiyaç ve amaçları ile işletmenin ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu ifade eder. Bireylerin sosyal varlıklar oldukları ve kişisel amaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerde görev almayı istedikleri ve aynı şekilde örgütlerin kendilerine özgü misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin bulunduğu ve bunlar doğrultusunda varlıklarını güvence altına alarak sürdürmeye çalıştıkları gerçeği göz önüne alındığında, değer özdeşleşmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.¹⁹

Kurumsallaşmamış olmanın bir sonucu olarak bireysel ve örgütsel amaçların uyumadığı, ortak değer yargılarının paylaşılmadığı işletmeler çalışanlar açısından bireysel çıkar ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayan araçlar olmaktan öteye geçmez.

- **Ayrıtedici Bir Toplumsal Bileşime ve Tabana Kavuşma:** Belirli yetenek, özellik ve yönelimlere, yetiştirme koşullarına sahip işgörenlerin istihdam edilmesi, işletmeye özgü yöntem ve kararların süreçlere dahil edilmesi, belirli iş ve tutum alışkanlıklarının bulunuyor olması; işletmede ortak bir dil ve kültürün yaygınlaşmasını sağlayacak ve işletmeyi diğer işletmelerden ayırt edici bir yapıya kavuşturacaktır.

2.1.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Aile şirketleri, diğer şirketlerle karşılaştırdıklarında aile ve yönetim yapılarının iç içe geçmesinden dolayı bir farklılık ve karmaşıklık taşıdıkları gözlenmektedir. Bu açıdan kurucuya yakınlık, kanbağı, aile ilişkileri, aile-iş rolleri ve değerleri vb. etkenlerin aile şirketlerinin yönetim sorunlarının inceleme alanına alınması bir zorunluluk haline dönüşmüştür.

Günümüzde aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmeleri ve varlıklarını sonraki kuşaklara taşıyabilmelerinin önündeki en önemli engellerden biri olan ve şirketin kişiler yerine belirli standart, kural ve prosedürlere göre yönetilmesi, kendine özgü iş

¹⁹ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 80.

yapma yöntemlerine sahip olması, onu diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe ve toplumsal tabana kavuşması şeklinde ifade edilen kurumsallaşmanın sağlanamamış olmasıdır. Özellikle ailesel yönetim anlayışının yaygın olduğu aile şirketlerinde kanbağının ön plana çıkışı ve bunun bir sonucu olarak yetersiz vasıflara sahip çocuklar ve aile üyelerinin işletmede istihdamı, sorgusuz bağlılıklar, kişisel öncelikler ve keyfilikler, geleneksel törelerin hakimiyeti, yaşanan kuşak çatışmaları, güç ve otorite devri eksikliği, yazılı ve tanımlanmış standart ve prosedürlerin yokluğunun yanısıra çevresel değişimleri dikkate almama tutumu ve bu değişimler karşısında şirketin gösterdiği adaptasyon yetersizliği ve katılık vb. özellik ve tutumlar işletme varlığının sürekliliğine yönelik büyük risk yaratabilecek zaaflardır. Ayrıca aileden gelen inanç, değer, kural ve tutumlar güçlü bir şirket kültürünün oluşmasını engelleyici bir etkide bulunur. Şirket kültürü açısından kurumsallaşmaya yönelik engeller beş maddede toplanabilir:²⁰

- Aile ve iş değerlerinin iç içe geçmesi,
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışması,
- Dilin kişiselleştirilmesi,
- Çatışmaların yönetilememesi,
- Davranışların işyeri disiplininin uzak olması

Aile şirketlerinin, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinde yaşadığı sorunlar yönetim yapıları açısından kurumsallaşmaya yönelik engelleri oluşturur.

2.1.5. Kurumsallaşma Kavramına Yönelik Eleştiriler

İş dünyasının üzerinde en çok tartıştığı kavramlardan biri olan kurumsallaşmaya yönelik çeşitli uzman ve yazarların eleştirel bakışları söz konusudur. Bu kavrama yönelik en ciddi eleştiri, kurumsallaşmanın “bireylerden ziyade örgütlerin önemli olduğu ve kişilerden bağımsız işleyen yapıların sürekliliklerini sağlayacakları” şeklindeki felsefesinin işletmeleri zamanla katı, hantal ve bürokratik bir yapıya dönüştüreceği ve ayrıca kurumsallaşmanın

²⁰ Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 42-53.

unsurlarından olan kişisellikten/keyfilikten uzak yazılı prosedür ve süreçlerin varlığının işletmeleri kurallar bütününe boğacağı görüşlerinde temellenmektedir. Bu görüşün ortaya çıkmasında, kurumsallaşmış olmanın “katı ve esnek olmayan kural, yapı ve prosedürlere sahip olma” durumu olduğu şeklindeki yanlış algılamasının payı olduğunu savunan görüşler de vardır. March’a göre kurumsallaşma; çevresel değişimlere uygun olarak değişme, değişimi öğrenme ve yeni duruma uygun standart ve prosedürleri geliştirme sürecidir. Selznick de kurumsallaşmayı başarmış işletmelerin çevresel değişimlere duyarlı ve esnek bir yapı sergilediklerini kendi kurumsallaşma tanımında ifade etmektedir.²¹

Kavrama ilişkin ortaya atılmış tanımlar dikkatli bir biçimde incelenirse, kurumsallaşma sürecinin gerçekte katı ve esnek olmayan kural, yapı ve prosedürleri kapsamadığı ve bu nedenle kurumsallaşmaya yöneltilen söz konusu eleştirinin anlamsız olduğu söylenebilmektedir.²² Ayrıca bu noktada; sistem, süreç ve prosedürlerin kurumsallaşma kavramının sadece maddi yönünü oluşturduğu ve bu yönün yanısıra vizyon, misyon, ilke ve değerlerden oluşan manevi bir yönünün de bulunduğu gerçeği, kurumsallaşmaya yönelik eleştiriler sırasında göz ardı edilmektedir.

İkinci bölüm kapsamında buraya kadar, kurumsallaşma kavramı; tanım ve işletmeler açısından kurumsallaşma sürecinin önemi çerçevesinde incelenmiştir. Sonraki kısımda, aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde insan kaynakları yönetiminin üstlendiği rol ele alınacaktır.

²¹ Tamıl Kılınç, “Kurumsallaşmayı Gerçekten Anlamak”, (Çevrimiçi) http://www.dd.com.tr/bulten_detay.asp?Bulletin_id=33, 17 Haziran 2004.

²² Ibid, Çevrimiçi.

2.2. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Bu kısımda, insan kaynakları yönetiminin tarihi ve gelişiminden bahsedilmesinin ardından, söz konusu birimin etkinliğinde belirleyici olan, insan kaynakları politikalarının oluşturulması ve insan kaynakları bilgi sisteminin kurulması konularına geçilecek ve insan kaynakları yönetiminin aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde üstlendiği rol; insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama, ücret yönetimi gibi temel insan kaynakları fonksiyonları ve kurum kültürü unsuru çerçevesinde incelenecektir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi

1930'lu yıllarda yalnızca personel kayıtlarını tutma işlevini gerçekleştirmek üzere oluşturulan personel birimi, II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan emek kıtlığı ve verimlilik düşüklüğü problemlerine odaklanan ve bunları gidermek için çeşitli çalışmalar yapan bir birime dönüşmüştür. İlerleyen dönemlerde personel yönetiminin işlevlerinde gelişmeler yaşanmıştır. 1940'larda halen kayıt tutma (işgörenlere ilişkin verilerin toplanması ve gerektiği zaman ilgililere sunulması) işlevini sürdüren personel yönetimi, 1950'lerde ücret, özlük haklarının korunması, sigorta işlemlerinin yapılması, izin ve devamsızlık günlerinin takibi vb. personel işlerinin gerçekleştirilmesi görevini üstlenmiştir. 1960, 70'li yıllara gelindiğinde ise personel bölümünde görevli yöneticilerin özelleşmiş yetenek ve uzmanlık sahibi kişiler olmaları gerektiği görüşü ağırlık kazanmaya ve bunun bir sonucu olarak personel yöneticilerin üstlendikleri rollerin sayısında önemli bir artış oluşmaya başlamıştır.²³ Bu yıllar ayrıca, seçim, eğitim, değerlendirme vb. süreçlerin yanısıra, işgörenlerin yaşadığı problemlerin çözümüne ve işgörenlerle olan ilişkilerin geliştirilmesine de önem verildiği yıllar olmuştur.

²³ Bekir Buluç, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri", *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 19, Ankara, 1998, s. 781-788.

1980’li yılların başlarında “personel yönetimi” terimi terkedilerek, onun yerine “insan kaynakları yönetimi” terimi kullanılmaya başlamıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun bir periyoda ve aşamalara sahip bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler içerisinde insan faktörünün ön plana çıkması, işgücü arzının yapısının değişime uğraması, işgörenin bir maliyet unsuru olduğu görüşünden (klasik yönetim anlayışında işletme maliyetleri azaltıp karlılık düzeyini arttırmak amacıyla işgören maliyetlerinin azaltılması yoluna sıklıkla başvurulmaktadır) uzaklaşarak geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olduğu görüşünün yaygınlaşması, işgören ihtiyaç ve tatmininin önem kazanması ve bu faktörlerin verimlilik üzerindeki etkisinin bilincine varılması, Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcı Yönetim uygulamalarının yaygınlaşması, yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması, üretim tekniklerinde yaşanan değişim sayesinde mavi yakalı çalışan sayısının azalması ve fiziksel güç yerine beyin gücünün önem kazanarak insanın işletmenin bir ögesi olarak öneminin artması, personel işleri ve endüstri ilişkilerinin değişen iş dünyası koşulları açısından yetersiz kalması bu dönüşümün gerçekleşmesini sağlayan ve süreci hızlandıran gelişmelerdir.²⁴

Personel yönetiminin yerine geçen insan kaynakları yönetimi kavramı, insan unsurunu tam anlamıyla merkeze yerleştiren ve örgütsel süreçlere daha bütüncül ve stratejik bir açıdan yaklaşmayı amaç edinen modern bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. İki disipline ait kavramlar halen birbirinin yerine kullanılıyor olsa da aralarında önemli farklılıklar mevcuttur. Personel ve insan kaynakları yönetimleri arasındaki işlevsel farklılıklar Tablo 1’de ortaya konmaktadır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi birimi; temelde mevcut insan kaynağını en etkin şekilde kullanmak olmak üzere, iş yaşamının niteliğini yükseltmek, insan kaynakları politikalarını saptamak, işletme amaç, hedef ve politikalarına ilişkin çalışmaları yapmak ve denetlemek, departmanlar arası sinerjiyi sağlamak, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlaştırmak, iç iletişimin (departman içi ve departmanlar arası

²⁴ Harun Demirkaya, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, (Çevrimiçi) <http://www.insanvekalite.org/makale/makale7.html>, 23 Haziran 2004.

iletişim) etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak, çalışanlarla ilgili tüm bilgileri düzenlemek ve tutmak, rol ve sorumlulukları belirlemek, planlama, eleman seçme, yerleştirme, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, ücret, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme sistemlerinin kurulması ve denetlenmesi, insan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin işyükünü azaltmak gibi roller üstlenmektedir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki İşlevsel Farklılıklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan bir maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Harun Demirkaya, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş", (Çevrimiçi) <http://www.insanvekalite.org/makale/makale7.html>, 23 Haziran 2004.

Dünya genelindeki ve ülkemizdeki işletme yapılarına bakıldığında, işletme bazındaki personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi dönüşümünün işletme büyüklüğüne (ölçek) bağlı olduğu görülmektedir. Günümüzde pek çok aile işletmesinin ve küçük ve orta ölçekli işletmenin ya geleneksel personel yönetimi uygulamalarına devam etmekte oldukları ya da geleneksel personel yönetimi uygulamalarına 'insan kaynakları yönetimi' adı altında devam ettikleri gözlenmektedir. Büyük işletmelerde ise genellikle söz konusu dönüşümün işletmede geçerli olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örtüştüğü söylenebilmektedir.²⁵

²⁵ Aşkın Keser, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=118#, 11 Nisan 2004.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecindeki Etkisi

2.2.2.1. İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşturulması

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan rekabet ve diğer çevresel koşullar, gerekse bu şartların ortaya koyduğu yeni ihtiyaçlar aile şirketlerinin başarılı bir biçimde yönetilebilmesini gittikçe daha da zorlaştırmaktadır. Bir başka deyişle, yeni çağın getirdiği koşullar; geçmişte geçerliliğini uzun süre korumuş olan, aile şirketlerinde tüm yetkilerin kurucu/patronun ya da bir grubun elinde toplanmasını temel alan, bireysel cesaret ve karizmaya dayalı yönetim anlayışlarını yetersiz kılmış ve kişilerden/kanbağından mümkün olduğunca bağımsız yeni yönetim uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin etkili bir biçimde yönetilebilmeleri, çevresel değişimlere uyumlarının sağlanabilmesi, gelecek nesillere başarılı bir biçimde aktarılabilmeleri ve ayırt edici bir kimliğe sahip olabilmeleri unsurları etrafında tanımlanan kurumsallaşma kavramı, 1980'lerden itibaren işletme literatürüne yerleşmeye ve üzerinde tartışılmaya başlanan alternatif bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Günümüzde dünya ölçeğinde, girişimcileri kurumsallaşma olgusuna büyük bir ilgi ile yaklaşan fakat geleneksel yönetim anlayışlarının dışına çıkamadıkları için kurumsallaşamayı başaramamış pek çok aile şirketi bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinin önündeki engellerden belki de en önemlisi, sahip oldukları en değerli kaynaklardan biri olan insan kaynağını etkin bir şekilde kullanamamalarıdır. Bu noktada; kanbağı, girişimciye yakınlık, ikili diyaloglar, güvenilirlik, evlilik bağı vb. unsurları temel almayan, mümkün olduğunca rasyonel davranacak, insan kaynağının stratejik bir biçimde yönetilmesini sağlayacak ve yönetsel faaliyetlere katılım düzeyinin yüksek olduğu bir insan kaynakları yönetim biriminin varlığı, şirketlerin kurumsallaşmaları açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu öneme karşın, pek çok aile şirketinin geleneksel personel yönetimi uygulamalarıyla yetinmeyi sürdürdükleri ya da sözde insan kaynakları politikalarına

sahip oldukları gözlenmektedir. Bilhassa henüz ikinci kuşağa geçmemiş olan aile şirketlerinde girişimci/kurucu; kayıt tutma, işe alma, eğitim, endüstri ilişkileri gibi personel süreçleriyle birebir kendisi ilgilenir. Ancak işletmenin büyümesi halinde bu kişi süreçleri gerçekleştirme ve işgörenleri etkili bir biçimde yönetme konusunda ciddi güçlüklerle karşılaşmaya başlar. İşletmede insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını gerçekleştirecek özelleşmiş bir birimin mevcut olmaması sebebiyle, profesyonel yöneticilerin ve işgörenlerin eğitim ve gelişimi, moral ve motivasyon düzeylerinin artırılması konularında yeterli çabanın harcanmıyor olması, çalışanlara bir maliyet unsuruymuş gibi yaklaşılması, karmaşık aile ilişkilerinin iyi bir şekilde yönetilememesi ve işlerin ailenin mevcut kapasitesinden bağımsızlaştırılmaması sebebiyle profesyonel bir yönetim ve liderliğin gözetilmemesi, düşük maliyet uğruna ucuz ve iş için uygunluk göstermeyen işgörenlerin, bilgi birikimi yetersiz ve beceri düzeyleri düşük yöneticilerin istihdam ettirilmesi, aileden olan kişilere öncelik tanınması, işgücü devir oranının yüksek olması; kurumsallaşma sürecini ve işletmenin devamlılığını olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir.²⁶

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerine bakıldığında, bu tür şirketlerde eldeki insan kaynağına büyük önem verildiği ve işe alma, planlama, ücretleme, performans değerlendirme, terfi, kariyer planlama vb. süreçleri kapsayan insan kaynakları politikalarının bulunduğu görülmektedir. Fonksiyonlarda iş-aile ilişki ve değerlerinin birbirinden ayrı tutulması, kişilere bağlı olmayan/belirli standart ve prosedürleri temel alan uygulamaların yürütülmesi sebebiyle profesyonel bir tutum içerisinde olduğu da söylenebilmektedir. Bu şirketlerde objektiflik esasına dayalı performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama ve terfi sistemlerine rastlanmaktadır. Ayrıca kurumsallaşmış aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi biriminin, faaliyetlerini işletmenin değer, norm ve inançları çerçevesinde gerçekleştirerek kurum kültürünün çalışanlarına benimsetilmesi görevini de üstlendiği gözlenmektedir. İnsan kaynağına yönelik tutum ve davranışlarla bunların

²⁶ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 27.

bir sonucu olan insan kaynağı uygulamalarının aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerindeki etkisi büyüktür.²⁷

İnsan kaynakları yönetiminin kurumsallaşmada aktif bir rol üstlenebilmesi için şirket hedeflerine uygun olarak birimin fonksiyonlarının ne şekilde ele alınması gerektiğinin genel çerçevesini çizen ve bir anlamda insan kaynakları faaliyetlerinin anayasasını oluşturan ve vizyon, misyon, ilke ve değerler bütünü olan insan kaynakları politikasının açıkça ve yazılı olarak saptanması ve diğer birimlerce de biliniyor olması gereklidir.²⁸ İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini belirleyen bir diğer nokta; birimin, sahip olduğu politikalar doğrultusunda şirketin yönetim faaliyetlerine katılım/kurullardaki temsil düzeyinin yüksek olup olmamasıdır. Bunun yanında, insan kaynakları yönetimini oluşturacak kişilerin işletme eğitimi almış olup insan kaynakları süreçleri konusunda bilgi sahip olmalarının yanısıra; üretim, finans, pazarlama, satış gibi diğer işlevleri de tanimasının zorunluluğu kaçınılmazdır. Yönetimi oluşturan kişilerin alanlarında uzmanlık sahibi olmalarının dışında, sorun çözme becerileri, stratejik ve kavramsal beceriler, gelişmiş liderlik becerileri, verileri analiz edebilme ve planlama yapabilme, bilgisayar kullanabilme vb. nitelik ve yeterliliklere sahip olmaları birimin etkililiğini arttıracaktır.²⁹ Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin diğer emirkomuta yöneticileri ile sürekli bir diyalog ve işbirliği içinde bulunması insan kaynakları ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlere etkin çözümler bulunması açısından son derece önemlidir.

²⁷ Gül Selin Erben, "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 345-356.

²⁸ Serkan Bayraktaroğlu, *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s. 24.

²⁹ Cavide Uyargil, Gönen Dünder, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, Kasım 1997, s. 21-30.

2.2.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması

Günümüz koşullarının bir sonucu olarak işletme içi ve dışı bilgi gereksinimleri nicelik ve nitelik bakımından artmış olup yöneticilerin; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri ve anlamlı yönetsel kararlar alabilmeleri için gereksinme duyulan bilgilerin istenilen şekilde, gerekli yer ve zamanda, tam ve doğru olarak karşılanması bir zorunluluğa dönüşmüştür. Organizasyon dahilinde yönetim ve karar süreçlerinin merkezileşmesi sonucunda bir bilgi akış sisteminin mevcut olmaması ve dolayısıyla etkin bir bilgi yönetiminin sağlanamıyor olması; aile şirketlerinin kurumsallaşmalarının önündeki engellerden biri olup kısa ömürlü olma ve parçalanma sonuçlarını doğuran etkenlerden sayılmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri incelendiğinde, bu şirketlerde etkin bir bilgi akışının gerçekleşiyor olduğu görülmektedir. Bu sayede, yöneticiler karar alma süreçlerinde ihtiyaç duydukları bilgilere bilgisayar teknolojilerinin de sunduğu olanaklar dahilinde kolaylıkla ve hızlı bir şekilde ulaşma ve işledikleri bilgileri diğer birim yöneticileriyle paylaşma fırsatına sahip olabilmektedirler. İşletmeyi oluşturan birimlerin sistemli ve verimli bir şekilde çalışması ancak iyi işleyen ve sürekli güncellenen bir bilgi sistemi sayesinde mümkün olabilmektedir.³⁰

Günümüzde, pek çok aile şirketinde gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur.³¹ Özellikle birinci nesil aile şirketlerinde, bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinin uygulamaya geçirilmesine ilişkin kararların alınmasında çeşitli problemlerin yaşanması sıklıkla rastlanan bir durumdur. Bu teknolojiler konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan birinci kuşak aile bireyleri kontrolün ellerinden çıkacağı ve bu

³⁰ Sibel Özkaya, "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm>, 06 Nisan 2004.

³¹ Tanta, Uçkun ve Latif, 2003, s. 547-559.

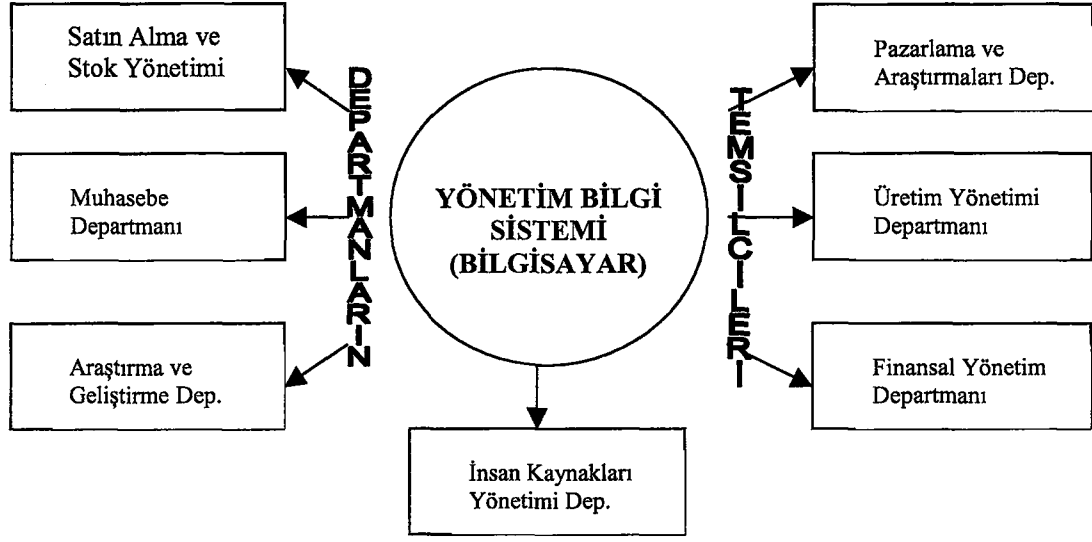
teknolojileri daha etkin kullanan ikinci kuşak aile bireylerine ve yöneticilere bağımlılıklarının artacağı endişesini taşımaktadırlar.³²

Son elli yılda, bilgilerin işlenmesi ve taşınmasını sağlayan bilgi sistemleri üzerinde daha önemle durulmuş ve bu sistemlerin işlevleri de oldukça genişlemiştir.³³ Bahsi geçen sistemler, yönetim bilgi sistemleri (YBS) olarak adlandırılmakta olup ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamayı amaçlayan modern teknik ve süreçleri temel almaktadır. Yönetim bilgi sistemi; yöneticilere karar verme anında ihtiyaç duydukları bilgileri, zamanında, olayları daha iyi anlamalarına yardım edecek ve harekete geçmeleri için tahrik edecek şekilde hazırlayan organize bir metot olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre bu sistem, işletmenin çeşitli fonksiyonlarına ilişkin bilgileri depolayacak, bunları amaçlara uygun ve birbirleri ile koordineli bir biçimde işleyecek, ilgili yerlere gönderecek ve elde edilen sonuçları daha sonraki safhalara girdi olarak aktarmak üzere saklayacak bir sistemi ifade etmektedir. (Şekil 1.)³⁴ Bir yönetim bilgi sistemi temel olarak; satınalma bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, AR-GE bilgi sistemi, pazarlama bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, finans bilgi sistemi, insan kaynakları bilgi sistemi gibi alt sistemlerden oluşur. Sistem kavramının “bir işlem veya amacın gerçekleştirilmesi için lüzumlu, birbirine bağlı ve alakalı parça veya elemanların tabii veya istenilen bir birleşimidir” tanımından yola çıkarak yönetim bilgi sistemini oluşturan alt sistemler arasında bir ilgi ve etkileşimin bulunduğu söylenebilmektedir. Söz konusu alt sistemlerden birinin süreç sonucundaki çıktısı, diğer bir alt sistemin girdisini oluşturmaktadır. Örneğin muhasebe bilgi sisteminin süreci sonucunda elde edilen çıktılar, insan kaynakları bilgi sisteminin sürecine girdi olarak dahil olmaktadır.

³² Haluk Soyuer, “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, Nisan 2004, İstanbul, s: 108-119.

³³ Cengiz Yılmaz, Ahmet Doğan, Erkan Topal, “Yönetim Bilgi Sistemi”, Erciyes Üniversitesi İkt. Ve İdr. Bilimler Fak. Dergisi, Sayı: 8, Şubat 1989, s. 39-48.

³⁴ Erol Eren, “İşletmelerde Tamlaştırılmış Bir Yönetim Sisteminin Gerçekleşmesi ve Organizasyonu”, İ.Ü. İşl. Fak. Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, Kasım 1977, s. 73-83.



Şekil 1. Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgi Akışı

Kaynak: Eren, 1977, s. 73-83.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında, çevresel değişimleri takip etme ve dış şartlara mevcut insan kaynağını değişimlere paralel olarak biçimlendirerek (kişisel davranış, tutum ve çalışma biçimlerindeki değişim ve gelişim) ayak uydurabilme faaliyetleri ve kanbağı, girişimciye yakınlık, evlilik bağı vb. ölçütlerden mümkün olduğunda bağımsız bir şekilde gerçekleştirmeyi amaç edindiği planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve kariyer yönetimi ve endüstriyel ilişkiler gibi temel fonksiyonlarıyla önemli bir rol üstlenen insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerini gerçekleştirirken hem işletme içi hem de işletme dışı olmak üzere pek çok bilgiye ihtiyaç duyar. Bu noktada, insan kaynaklarına ilişkin bilgilerin toplanması, depolanması, çeşitli bilimsel yöntemlerle ve birbirleriyle koordineli olarak işlenmesi, ihtiyaç duyulan noktalara gönderilmesi ve elde edilen sonuçların sonraki safhalara girdi olarak aktarılması yöntemi olarak tanımlanan *insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS)*, insan kaynakları yönetimi birimindeki bilgi yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak işlev gören İKBS, temel insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında insan kaynakları yöneticilerine;

doğru ve güvenilir bilgilere, bu bilgilere dayalı olarak hazırlanmış raporlara ve istatistiki sonuçlara hızlı bir biçimde ve istenilen zamanda ulaşma, süreçlerde kaliteli sonuçlar elde etme, anlamlı kararlar alma ve faaliyetlerin verimliliğini artırma yönünde önemli katkılar sağlamaktadır. Bunun yanısıra, personel kayıtlarının tutulması, hukuki zorunluluklar vb. rutin işler bilgisayar teknolojisi uygulamalarını temel alan İKBS yardımıyla kolaylıkla gerçekleştirilerek insan kaynakları yöneticilerinin işyükünün azaltılması sağlanabilmektedir.³⁵ Sistemin bir diğer işlevi, yönetim bilgi sisteminin diğer alt sistemlerinin (pazarlama bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, finans bilgi sistemi vb.) süreçlerine girdi olarak dahil olacak ve bu sistemlerin süreçlerinde kullanılıp işlenecek olan verileri sağlamaktır.

Günümüzde İKBSler; donanım, yazılım, veri, süreçler ve kullanıcılar olmak üzere beş ögeden oluşmakta olup genel olarak iş başvuru, özlük, sözleşme, çalışma süresi, iş tecrübesi, eğitim, ücret, performans değerlendirme, çalışma tutumları, sendika, iletişim, sağlık ve kaza, pozisyon, izin, işten ayrılma bilgileri vb. işgörenlere ilişkin bilgileri ve iş analizleri sonucunda elde edilen iş tanımları ve gerekleri, açık iş ve pozisyon bilgileri vb. işe ilişkin bilgileri içermektedir (Şekil 2). Sistemdeki bulunması gereken bilgiler doğru, eksiksiz, güncel, anlaşılır, ilgili ve istenilen nitelikte olmalıdır. Bu niteliklere sahip olmayan bilgileri içeren bir İKBS, insan kaynakları yöneticilerini karar verme aşamasında yanıltabileceği için ciddi sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.³⁶ Sistemdeki bilgilerin niteliğinin taşıdığı önemin yanısıra, bilgisayar teknolojisi ve yazılım sektöründeki gelişme ve yeniliklerin bir sonucu olarak iş dünyasında yaygınlaşmaya başlayan bilgisayar temelli İKBSlerin verimli bir şekilde işletilmesinde insan kaynakları yöneticilerinin sahip oldukları nitelikler de önemli bir faktör haline dönüşmüştür. İKBS'den sorumlu insan kaynakları yöneticilerinin, bilgisayar konusundaki teknik bilgilere sahip olması gerekir. Bu gereklilik, ileride sistemde ortaya çıkacak bir aksaklığın kısa sürede ortadan kaldırılabilmesi ve bilginin işleme sürecinde yöneticinin yetkinliği

³⁵ Zümrüt Tonus, "Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XVIII, Sayı: 1-2, 2002, s. 23-34.

³⁶ Gönen Dünder, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde, Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s. 493.

açısından önem teşkil etmektedir. Bu noktada, insan kaynakları yöneticisinin sisteme ilişkin teknik bilgilere sahip olmasının yanısıra, sektördeki gelişmelerin sürekli takip edilerek sistemin o anki mevcut teknoloji düzeyinin altında kalmasına izin vermemelidir.

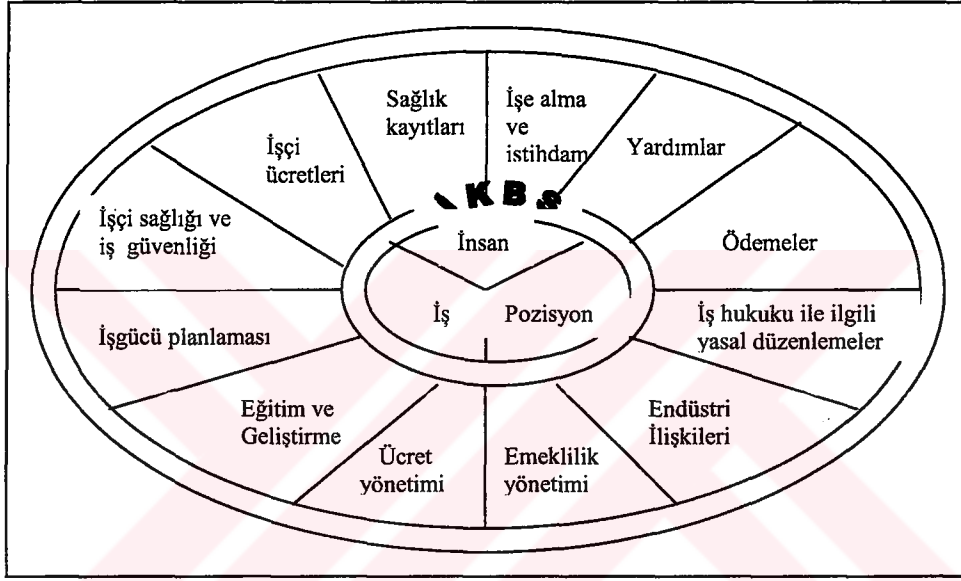


Şekil 2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Kaynak: Gönen Dünder, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995, s. 78.

İKBS, tüm işgörenler ve işlerle ilgili bilgileri tutan veritabanı ve istenen zamanda bu bilgilere kolaylıkla ulaşılabilmesini sağlayan yapısıyla, insan kaynakları yöneticilerine temel birim fonksiyonlarını gerçekleştirirken ve karar alma aşamasında ciddi kolaylıklar sağlamaktadır. Günümüzde bilgisayar yazılım ve donanım sektöründeki gelişmeler sayesinde ve maliyetlerin düşmesiyle birlikte büyük oranda yaygınlaşmaya başlayan çağdaş insan kaynakları bilgi sistemleri günümüz işletme dünyasında işletmelerin birbirlerine göre üstünlüklerini belirleyen önemli araçlardan biridir. Kurumsallaşma aşamasındaki aile şirketlerinde stratejik bir öneme sahip olan insan kaynakları yöneticileri, işlevlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşma ve onları işleme hususlarında İKBSlerden büyük oranda faydalanmaktadırlar.

İKBS'nin desteklediği insan kaynakları fonksiyonlarının sistemdeki mevcudiyeti ve önceliği şirketten şirkete farklılık gösteriyor olsa da, genellikle insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları planlaması, personel seçme ve yerleştirme, ücretleme, eğitim ve geliştirme ve endüstriyel ilişkiler fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi sırasında aktif bir rol üstlendiği bilinmektedir (Şekil 3).



Şekil 3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Temel Uygulama Alanları

Kaynak: Tonus, 2002, s. 23-34

Yukarıda yapısı, işleyişi, fonksiyonları ve önemi çerçevesinde değinilen insan kaynakları bilgi sistemi; aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde çalışanlara ve işe ilişkin bilgilerin düzenli olarak saklanması, bu bilgilere erişilmesi ve bilgilerin işlenmesi hususlarında insan kaynakları yöneticilerine sistematik bir uygulama kolaylığı kazandırması bakımından üzerinde önemle durulması gereken sistemlerden biridir.

2.2.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Sisteminin Kurulması

İşletmeleri başarıya ulaştıran, onlara rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kaynak, maddi kaynaklardan önce bu kaynağın kullanımını üstlenen insan kaynaklarıdır. Değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programlarının oluşturulması süreci şeklinde tanımlanan insan kaynakları planlaması, işletmelerde örgütsel planlama sürecinin bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu planlama çalışması, organizasyonu etkileyebilen teknolojik değişimleri ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları öngörmeye çalışarak insan kaynağının nicel, nitel, zamansal ve yerel boyutlarını (doğru sayı ve nitelikte işgöreni, doğru yer ve zamanda istihdamı) saptamayı amaçlar. İnsan kaynakları planlaması; işletmelerin verimlilik, karlılık düzeylerini belirleyen temel öğelerden biri olarak kabul edilmektedir.³⁷

Çoğunlukla ikinci kuşakta başlayan olgunlaşma sürecinde, aile şirketlerinin, girişimci yönetim yapısından uzaklaşarak kişilerden bağımsız, profesyonel bir yönetim tarzına geçmeleri ve kurumsallaşmaları bir zorunluluğa dönüşmüştür. Bu noktada, söz konusu dönüşümü gerçekleştirebilmek; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarında temellenen yönetim sistemlerini geliştirmekle mümkün olmaktadır. Bu fonksiyonlardan biri olan ve geleceğe yönelik amaçlarının belirlenmesi ve bu sayede şirket içindeki belirsizliğin azaltılması yönünde gerçekleştirdikleri çalışmalar bütünü olan planlama³⁸ kapsamında gerçekleştirilecek insan kaynakları planlaması; aile şirketlerinin aile yöneliminden ziyade iş yönelimini temel alan iyi bir işgören ve yönetici planlaması yapabilmeleri ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri açısından üzerinde önemle durulması gereken bir fonksiyondur. Kurumsallaşmamış aile şirketlerinde biçimsel ve sistematik bir personel planlamasına rastlanmamakla birlikte; aile bireylerinin

³⁷ Ali Aksoy, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama", *İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3-4, Ekim 2002, s. 187-206.

³⁸ Akdoğan, 2000, s. 31-47.

yetenek ve uzmanlık düzeylerine bakılmaksızın üretim, finans, pazarlama vb. kilit pozisyonlarda istihdam ettirilmeleri, katkı ve performans değerlerinin dikkate alınmayarak kolaylıkla terfi ettirilmeleri ve bazen ise bu kişilere özgü pozisyonların yaratılması, profesyoneller açısından yüksek işgücü devri gibi sorunlara ve bunların bir sonucu olarak profesyonelleşememeye sıklıkla rastlanmaktadır. Özellikle aile şirketlerinin genişleme evresinde girişimcinin artan iş hacmi karşısında yetersiz kalması ve kendini göstermeye başlayan profesyonel yönetici ihtiyacı/açığı, şirketin varlığı açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu noktada, stratejik hedefler göz önünde bulundurularak bilimsel ve modern yöntemleri temel alan insan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının temelini, bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu yönüyle insan kaynakları planlaması, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir.³⁹ Şirkete ait personel gereksinimesinin planlanması, insan kaynakları planlaması sürecinin odak noktasındadır. Bu planlamada, “Mevcut personel miktarı” ile “mevcut olması gereken personel miktarı”nın çeşitli yöntemlerle belirlenmesi ve bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi amaçlanmaktadır. Personel gereksinim türleri; gerçek, yedek, ek, yeni personel ve personel çıkarma gereksinimidir.⁴⁰

Aile şirketlerinde planlama kapsamında gerçekleştirilmesi gereken bir diğer faaliyet olan *geleceğe yönelik planlamaya* önem verilmemesi nedeniyle sonraki kuşaklardaki yönetim ihtiyaçlarının saptanıp önlem alınmasında yetersiz

³⁹ Barış Erdem, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi”, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=196, 24 Nisan 2004.

⁴⁰ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayıncılık, II. Baskı, İstanbul, 1996, s. 24-25.

kalınmaktadır. Kuşaklar arası yönetici değişimlerinde geçmiş ile gelecek arasındaki köprü ve ilişkiler iyi kurulmamakta geçmişe bağlı kalan gelenekçi yapı, geçmiş ile bugün arasında bocalayan kararsız yapı ve geçmişi tamamen reddeden yenilikçi yapı, planlama üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Tüm bu planlama eksiklikleri aile işletmelerinin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini ve varlıklarını başarıyla sonraki nesillere aktarmalarını engellemektedir. Aile şirketlerinde planlama kapsamında şirketin devamlılığı açısından yürütülmesi zorunlu olan bir diğer planlama çalışması; girişimcinin ölümünden veya görev alamayacak duruma gelmesinden (hastalık, fiziksel ve zihinsel yetersizlikler vb. sebepler dolayısıyla) önce, gelecek kuşak yönetimini devralacak liderin seçimi, hazırlanması, zamanında devir teslim ile ilgili düzenlemelerin yapılması süreçlerini içeren “gelecek planlaması”dır.

Pek çok aile şirketinde söz konusu planlamanın yapılmaması (güç, statü ya da kimlik kaybı gibi sebeplerle girişimcinin görevden ayrılmaya sıcak bakmaması veya planlamanın önemsenmemesi), belirsizlik ve yetersizlik arz etmesi ya da planlamada ortaya çıkan aile içi çekişme ve rekabet ortamı; şirketlerin başarısını olumsuz yönde etkileyen ve parçalanmalarına sebep olan en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Birçok aile şirketinde, varis olarak seçilecek kişinin kim olacağı, yönetimi üstlenme konusunda istekli, hazır ve yeterli (teknik, iletişimsel ve yönetsel beceriler açısından) olup olmadığı dikkate alınmadan sadece kişisel ve duygusal faktörlere göre belirlenmektedir. Bunda amaç, girişimcinin aile hakimiyetinin sürmesini ve liderliğin özellikle kendi çocuklarına geçmesini sağlamaktır. Ayrıca aile şirketlerinde genellikle seçilen varisin yönetime hazırlanmasını sağlamak amacıyla eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmediği ya da yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Geleceğe yönelik planlamanın başarısını belirleyen diğer unsurlar, devretmenin zamanında yapılıp yapılmaması, seçilen liderin diğer aile üyeleri tarafından kabul edilip edilmemesi ve aile içi çekişmelerin var olup olmamasıdır.⁴¹

⁴¹ Oya Erdil, Erşan Çiğirim, Şahin Gök, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 64-71.

2.2.2.4. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sisteminin Kurulması

İşletmelerin, faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları en vazgeçilmez girdi, insan kaynağıdır. Bir işletmenin başarı ya da başarısızlığını; gereken nitelik ve nicelikte beşeri kaynağa sahip olup olmadığı ve bu kaynağı etkin bir şekilde kullanıp kullanmadığı belirlemektedir. Çağımızın yoğun rekabet ortamında ve değişen çevre koşulları içerisinde ayakta kalabilmek için, en değerli kaynaklardan biri olan insan kaynağına ilişkin ihtiyacın sayı ve nitelik bakımlarından bilimsel analiz yöntemleriyle ortaya konması ve giderilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Bu gereksinime karşın; işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, adayların araştırılıp bulunması, uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirme safhalarından oluşan *insan kaynakları temin ve seçim süreci*, kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde çoğunlukla personel yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen; stratejik ve bilimsel esaslara dayanmayan bir süreç olmaktan öteye geçmemektedir. Aile şirketlerinin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmeleri için nitelikli, tatminli ve istenen büyüklükte bir işgücü potansiyeline sahip olmaları ve bunu etkin bir düzeyde kullanmaları gereklidir. Oysa, bu tür şirketlerinde bir personel gereksinimi olduğu zaman boş pozisyonlara yetenek, bilgi, tecrübeye sahip ve değişime açık profesyoneller yerine kan ve evlilik bağlarının ölçüt olarak alınması sebebiyle iş için yeterli niteliklere sahip olmayan aile üyelerinin ve kurucuya yakın olan kişilerin getirilmesine sıklıkla rastlanmaktadır. Bunun yanısıra, aile ile kültür ve değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesinin yarattığı nepotizm ve profesyonellere yeterli değerin verilmemesi ve kişisel gelişim, kariyer ve terfi olanaklarının sunulmaması, ödüllendirmenin olmaması, kilit pozisyonlara aileden olan kişilerin getirilmesi, sonucunda profesyonellerin başka şirketlere geçme yolunu seçmeleri şeklinde ortaya çıkan yüksek işgücü dönüşüm (turn-over) oranı, profesyonelleşme ve nitelikli bir insan kaynağının yaratılmasının önündeki önemli engellerden bir diğeridir.

Kurumsallaşmamış aile şirketlerinde girişimci ve tepe yöneticilerin, bilgili ve yetenekli personelden meydana gelen kadrolaşmanın önemine inanmadıkları görülmektedir. Bu noktada, oluşturulacak biçimsel, sistematik ve kişilerden bağımsız, objektif bir şekilde işleyen bir işgören temin ve seçim sisteminin kurulması şirketin rekabet gücünü korumasını ve varlığını sürdürebilmesini; kurumsallaşmasını sağlayacak nitelikli insan kaynağı potansiyelinin yaratılması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca kurulacak bir insan kaynakları temin ve seçim sistemi, kurum kültürüne (örgütsel değer, norm, kural, sembol ve davranış biçimleri vb. unsurlar) uygunluk gösteren kişilerin şirkete kazandırılmasını, güçlü bir kültürün yerleşmesini ve korunmasını destekleyecek yönde bir etkiye bulunarak da kurumsallaşma sürecine katkıda bulunur.

İnsan kaynakları temin ve seçim faaliyetlerinin ilk safhasını, işgücü talebinin belirlenmesi oluşturmaktadır. İşgücü talebi, şirket hedeflerine ulaşmaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için hangi nicelik ve nitelikte işgücüne ihtiyaç duyulduğunu ifade eden bir kavram olup ekonomik, sosyal, siyasal, hukuki gelişmeler vb. çevresel; organizasyonel hedefler, finansal olanaklar, yatırım planları vb. örgütsel ve işgücü dönüşüm oranı, devamsızlık, verimlilik vb. işgücüne yönelik unsurlarla belirlenmektedir. İşgücü talebinin niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki yönü vardır. Talebin niceliksel yönünün belirlenmesinde, şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için gerçekleştirilecek faaliyetler sırasında gerek duyulan işgören sayısının belirlenmesinde işyükü ve işgücü analizleri kullanılmaktadır. İşgücü talebinin niteliksel yönünün ortaya konması için ise iş tanım ve gereklerini içeren iş (görev) analizlerinden yararlanılmaktadır. İşgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi aşamasının şu ana kadar bahsi geçen ilk kısmı olan işgücü talebinin belirlenmesinin ardından, işletmenin sahip olduğu mevcut işgücünü ifade eden iç işgücü arzı ve faaliyet gösterilen ülkenin sosyal ve demografik özelliklerince şekillenen dış işgücü arzının belirlenmesine geçilmelidir. Kurumsallaşmamış aile şirketlerinde, genellikle bu analizler yapılmamakta ya da işgücü ihtiyacı ve arzı sezgisel ve üstünkörü olarak belirlenmektedir. Yine birçok aile şirketinde süreçler sırasında yararlanılan yazılı iş tanımları ve gerekleri, beceri envanteri ve insan kaynağına ilişkin bilgilerin saklandığı bir insan kaynakları bilgi sistemi mevcut

değildir. İyi işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, temin ve seçim süreci boyunca bilhassa işgücü arzının belirlenmesinde yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır.⁴²

Analizler sonucunda elde edilen işgücü talebi ile arzı karşılaştırılarak işgücü açığının belirlenmesi safhasına geçilmektedir. Bu iki değer eşit olması durumunda ise mevcut durum korunmaya çalışılmalıdır. İşgücü arzının işgücü talebinden büyük olması durumunda, işletmede işgücü fazlalığı var demektir ve çeşitli önlemlerle (izin ve tatillerin uzatılması, çalışma sürelerinin kısaltılması, geçici ya da sürekli işten çıkarma yoluna gidilmesi vb.) bu fazlalık ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. İşgücü talebinin işgücü arzından büyük olması durumunda, bir işgücü açığından (personel gereksinimi) söz etmek mümkündür. İşgören temin ve seçimi sürecinin ikinci safhası, işgücü açığının giderilmesi için aday araştırma ve bulmadır. Aday ve araştırma bulma, şirkette boş pozisyonları dolduracak potansiyel adayları işletme içinden veya dışından sağlamayı ifade eder. Eldeki insan kaynağı ile işgücü açığın kapatılmaya çalışılması ilk başvuru yollarından biridir.⁴³ Bu uygulama sırasında, aileden olma veya kurucuya yakınlık yerine yetenek, bilgi ve deneyim gibi liyakat esaslarının göz önüne alınması, işgücü açığının nitelik bakımından da giderilmesi açısından büyük bir önem arz eder. Açığın kapatılmasında izlenecek bir diğer yol, geçici/sürekli statüde işgören temin etmektir. Şirkete yapılan başvurular sonucunda pozisyon için gerekli sayı ve nitelikte işgörenin seçilebilmesi için aday havuzu oluşturulmalıdır. Temin ve seçim faaliyetinin son aşaması, aday havuzu içinden iş için en çok uygunluk gösteren adayın seçilmesi ve işe yerleştirilmesidir.

Aile şirketlerinde tüm işgören temin ve seçimi faaliyetleri sırasında, süreçten sorumlu yöneticilerin; girişimcinin önerilerini dikkate almaları ve değerlendirmeleri

⁴² Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi," *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde, Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s. 113.

⁴³ Erdoğan, a.g.e., s. 29-33.

gerekmektedir. İşletmenin çevresi ile olan ilişkileri en iyi organize eden ve uyumunu sağlayan faktörlerin başında, girişimcinin geldiği unutulmamalıdır. ⁴⁴

2.2.2.5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yürütülmesi

Günümüz işletme dünyasında organizasyonlara rekabet üstünlüğü kazandıran unsurların değişikliğe uğraması, geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşılması ve işgücü arzında meydana gelen yapısal değişim; insan kaynağına çok dar bir çerçeveden bakan bakış açısının büyük oranda terk edilmesine sebebiyet vermiştir. Teknolojiye yatırım, araştırma-geliştirme faaliyetleri, maliyet düşürme teknikleri vb. girişimler işletmelerin verimliliğini arttırmada, değişen koşullara uymalarında, birbirlerinden ayırt edici bir yapıya kavuşmalarında, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada bir yere kadar etkili olmaktadır. Diğer tarafta, eğitilmiş ve nitelikli bir insan kaynağının mevcut olup olmaması işletmelerin farklılığının sağlanabilmesi/sağlanamamasını, pazardaki başarı/başarısızlığını, yenilikleri izleme ve kendilerini yeni koşullara adapte etme düzeylerini belirleyen en önemli etkenlerden biri olduğu, üzerinde karar kılınan bir görüştür. ⁴⁵

Eğitim kavramı üzerine literatürde pek çok tanımlama bulunmaktadır. Eğitim, en genel anlamıyla bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. ⁴⁶ Daha spesifik bir tanıma göre, eğitim önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler sıralamasıdır. Söz konusu kavramı işletme literatürü açısından ifade etmek için *işgören eğitimi* terimi kullanılmaktadır. Mintzberg işgören eğitimini, işletme içerisindeki belirli işleri gerçekleştirmek üzere işgörelere gerekli bilgi ve becerilerin

⁴⁴ Mehmet Güven, İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Mustafa Taşlıyan, "Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, Nisan 2004, İstanbul, s. 314-324.

⁴⁵ Taner Acuner, "İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması", Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 3-4, 2001, s. 177-190.

⁴⁶ Oya Özçelik, "Eğitim ve Geliştirme," İnsan Kaynakları Yönetimi, içinde, Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s. 169.

kazandırılması amacı ile biçimsel eğitim programlarının kullanılmasıdır.⁴⁷ Bir diğer tanıma göre ise işgören eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.⁴⁸ Bir diğer kavram olan yetiştirme daha çok yeni işe alınmış personele gerekli bilgi, nitelik ve yeteneklerin kazandırılmasını amaçlayan bir eğitim faaliyetini tanımlamak için kullanılmaktadır. Geliştirme kavramı ise eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinden daha geniş ve sınırları belirsiz bir faaliyeti ifade ediyor olup biçimsel eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ve personeli geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleri demektir. Geliştirme, çalışanın mevcut işinde verimli ve başarılı olmasından çok geleceğe hazırlanmasını ifade eden bir faaliyetler bütünüdür.⁴⁹

Eğitim, geliştirme ve yetiştirme faaliyetleri; sahip oldukları insan kaynağından en etkin şekilde faydalanabilmeleri, stratejik olarak geleceğe yatırım yapabilmesi ve varlıklarını sonraki nesillere başarılı bir şekilde aktarabilmeleri açısından kurumsallaşma aşamasındaki aile işletmelerinin de üzerinde bilimsel esaslarla ve ciddiyetle durması gereken faaliyetlerdendir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri incelendiği zaman, bu şirketlerde insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesine gereken önemin veriliyor olduğu görülür. Üst düzey yöneticiler, entellektüel sermayenin vazgeçilmez bir temel kaynak niteliğinde olduğunun farkındadırlar. Bu şirketlerin eğitim-geliştirme sürecinde öncelikle mevcut işgören nitelikleri ile iş gerekleri arasındaki uyumsuzluklar bilimsel yöntemlerle tespit edilerek eğitim ihtiyacı belirlenir ve planlı eğitim-geliştirme programları düzenlenerek söz konusu uyumsuzluklar ortadan kaldırılmaya çalışılır. Eğitimin sonucunda ise, elde edilen sonuçlar değerlendirilerek eğitimin etkinliği ölçülür.

⁴⁷ Ömer Faruk İşcan, "Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi", Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, Yıl: 2000, s. 231-243.

⁴⁸ Can Yüksel, Organizasyonlarda Eğitim / Geliştirme Süreci ve K.K.de Birlik Eğitim Programlarının Uygulama İlkelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2003, s. 3-4.

⁴⁹ Acuner, 2001, s. 177-190.

Eğitim işbaşında, seminerlerde, grup toplantılarında ve dđnemlik sosyal amaçlı toplantılarda yerine getirilmektedir. Eğitim kapsamı genellikle firmanın değerleri, hiyerarşik dđzeni, kişiler ve etkinlikleri, iletişim kanalları, çalışma koşulları gibi firmayı tanıtıcı yđnlerin yanısıra faaliyetlere ilişkin teknik bilgileri ve firmanın geleceğe yđnelik amaçları hakkındaki diğer bilgileri kapsamaktadır. Eğitim faaliyetlerinin kapsamına rotasyon ve oryantasyon çalışmaları da dahil edilmektedir. Her kademedeki çalışana uygulanan bu çok yđnlđ eğitim-geliştirme programları, çalışanların işletmeye bağlılık dđzeylerini arttırıcı bir etkide bulunarak kurumsallaşma sđrecine önemli bir katkı sağlar. Profesyoneller dđřuk kurumsallaşma seviyesine sahip aile şirketlerindeki aksine, bu tđr şirketlerde kendilerine kişisel gelişim olanaklarının sunulmasıyla birlikte değer verildiğini hissederler. Bu sayede, kişilerdeki memnuniyet ve motivasyon dđzeyleri artmaktadır.⁵⁰

Aile şirketlerinin kurumsallaşması sđrecinde, iřgđrenlere olduğu kadar yđneticilere yđnelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri de sđrece ciddi bir katkıda bulunur. İyi yetişmiş, eğitimi ve bilgili yđneticiler uzun vadeli planlar yapabilme ve doğru kararlar alabilme vasıflarıyla gđçlđ bir örgđt yapısının oluşturulması aşamasında çok önemli bir gđrev üstlenirler. Kurumsallaşmış aile şirketlerinde iřgđcđ dđnüşđm (turn-over) oranı dđřuk tutulmakta, gerekli olmadıkça dışarıdan yđnetici transferi yoluna başvurulmamakta ve mevcut yđneticiler alt kademelerden başlanarak eğitim-geliştirme programlarına tabi tutulmaktadır. Bđylece yđneticilerin şirket kđltđrđ içerisinde yoğrularak ve değerleri özđmseyerek yetiştirilmeleri mđmkđn olmakta ve bu da bağlılık dđzeyinde bir artışa sebep olmaktadır. Gerekli ve yeterli eğitimi almış yđneticilerin, kazandıkları yeni bilgi ve anlayışlar sayesinde değişim hızına ayak uydurabilmeleri kolaylaşmaktadır. Kurumsallaşmalarını bđyđk oranda tamamlamış aile şirketlerinin bir diğer karakteristiği de, tđm eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin (varise yđnelik eğitim-geliştirme çalışmaları bu kapsamın dışında tutulmak üzere) aileden olma/olmama özelliği gđzetilmeksizin hem aile üyesi yđneticilere hem de diğer yđneticilere

⁵⁰ Doğan, 1998, s. 143-168.

uygulanıyor olmasıdır.⁵¹ Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerine bakıldığında ise, yönetici eğitimi ve geliştirilmesinin zaman ve kaynak yetersizliği sebebiyle gerçekleştirilmemekte olduğu ve lüks faaliyetlerden sayıldığı görülmektedir. Aile üyeleri arasında eğitimden ziyade genellikle iş yaşamında deneme-yanılmayla elde edilen tecrübeye değer verme eğiliminin yaygın olması eğitim-geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmeme sebeplerinden bir diğeridir.

Birçok birinci nesil aile şirketinde yalnızca günün kurtarılmasının amaçlandığı ve gelecek kuşaklara yönelik planlamanın aşamaları olan varis planlaması, varis seçimi, varisin eğitimi ve gelecek için hazırlanması faaliyetleri ve devir teslimiyle ilgili düzenlemelerin yapılmadığı bilinmekte ve söz konusu planlama eksikliği, şirketlerin parçalanıp varlıklarını sonraki nesillere aktaramamaları sonucunu doğurmaktadır. Şirketin geleceğini garanti altına almak için yapılması gereken gelecek planlaması kapsamında, varise yönelik eğitim faaliyetleri sürecin olmazsa olmaz unsurlardan biridir. “Gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin bir rol oynayacak kişi” olarak tanımlanan varisin gelecek için hazırlanmasına yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi; günümüzde iyi yönetilememe ve uygun bir varisin seçilmemiş olması sebebiyle ikinci kuşağa aktarılabilen aile şirketi sayısının düşüklüğü göz önüne alındığında ortaya çıkmaktadır. Varis eğitimi sürecinde; varisin sahip olduğu bilgi, beceri düzeyi ile işin gerektirdiği özellikler arasındaki uyumsuzluğu ifade eden eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimin konusu, türü (işletme içi ve dışı) ve zamanının tespit edilmesi ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarından oluşmakta olup teknik, beşeri (insan ilişkileri), finansal ve kişisel gelişim (iletişim, motivasyon, liderlik, algılama, çatışma yönetimi vb.) alanlarına yöneliktir. Aile şirketlerinde varisin işletme yöneticiliğine hazırlanmasında, uyumu sağlamayı amaçlayan işbaşı eğitimi ve gerekli bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlayan iş dışı eğitiminden yararlanılmalıdır.⁵²

⁵¹ Ibid, s. 143-168.

⁵² Karpuzoğlu, a.g.e., s. 46-57.

Düşük kurumsallaşma düzeyine sahip aile şirketlerinde genellikle insana yatırım yapılmamaktadır. Bu tür şirketlerde bir eğitim alt yapısının bulunmadığı ya da çok sınırlı eğitim faaliyetlerinin (genelde yalnızca işbaşı eğitimi) yürütüldüğü bilinmektedir. Gerçekleştirilen eğitimler çoğunlukla plansız ve sınırlı bir niteliğe sahip olmaktadır. Oysa kurumsallaşmanın gereklerinden biri de planlı ve sürekli eğitim faaliyetleri gerçekleştirmektir. Bilimsel esaslar çerçevesinde planlanan, kanbağı, kurucuya yakınlık vb. ölçütler gözetilmeksizin tüm işgören ve yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim amaçlarının oluşturulması, eğitim programının hazırlanması ve uygulanması ve son olarak uygulanan eğitim faaliyetinin değerlendirilmesi aşamalarını içeren sistematik bir eğitim planı; iş gerekleri ile mevcut işgören nitelikleri arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldırarak insan kaynağını geliştirme hedefi doğrultusunda etkili eğitim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek açısından aile şirketlerine ciddi üstünlükler sağlamaktadır.

İşgörelere, yöneticilere ve -aile şirketi yönetimi devretme sürecinde ise-varise yönelik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim planlaması sürecinin ilk basamağını oluşturur. Eğitim ihtiyacı; iş gerekleri ile işgörenlerin mevcut yetenek ve bilgi düzeyleri arasındaki fark/uyumsuzluğu ifade etmektedir. Kimlerin, hangi konularda, ne düzeyde, hangi sonuçların elde edilmesi amaçlanarak ve hangi eğitim yöntemleri kullanılarak eğitim çalışmalarına tabi tutulacaklarının belirlenmesi; yani kısaca eğitim ihtiyaçlarının tüm yönleriyle ortaya konması için bilimsel ve sistematik bir çalışmayı ifade eden *eğitim ihtiyaç analizi* gerçekleştirilmektedir.⁵³

Eğitim ihtiyaç analizi; organizasyon, iş ve kişi analizlerini kapsayan bir süreçtir. Organizasyon analizi; gerçekleştirilmek istenen örgütsel hedefleri, eldeki mevcut kaynakları ve bu iki unsurun ilişkilendirilmesi esasına dayanan analiz çalışmalarını ifade etmekte olup genelde uzun vadeli eğitim planlarının yapılması sırasında örgütün tüm eğitim açığı ve gereksiniminin (“işletmede hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyulmaktadır?” sorusunun yanıtı) belirlenmesi amacıyla kullanılır. Bu analiz kapsamında örgütün kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlenmeli, amaç,

⁵³ Oya Özçelik, a.g.e., s. 178-182.

misyon, vizyon ve stratejileri gözden geçirilmeli ve iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirilmelidir. Bir sonraki analiz basamağı olan iş (görev) analizinde, işgörenlerin işlerini etkin bir şekilde ve istenen performans düzeyinde yapabilmeleri için hangi tür bilgi ve becerilere sahip olmaları gerektiğinin saptanması amaçlanmaktadır. Söz konusu analiz çalışması; işlerin yapılış biçimini ifade eden bilgilerin toplanması ve tanımlanması, her bir iş için performans standartlarının belirlenmesi, bu standartlara uyulabilmesi için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi ve istenen performans düzeyi için gerekli bilgi, beceri ve vasıfların ortaya konması aşamalarından oluşmaktadır.⁵⁴ Son analiz basamağı olan kişi analizi ile birlikte; işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeylerinin yanısıra, mevcut bireysel performans düzeyi ile ulaşması istenen performans (standart performans) düzeyi arasındaki uyumsuzluğun da ortaya konması amaçlanmaktadır. Bireysel performansın ölçülmesi ve standart performans ile karşılaştırılması için çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullanılır. Kişi analizinin sonucunda performans değerleri arasındaki uyumsuzluğun eğitim ihtiyacından mı, yoksa motivasyon, oryantasyon, tatminsizlik, ücret memnuniyetsizliği gibi faktörlerden mi kaynaklandığı sorusunun cevabı bulunabilecektir. Bu analiz çalışmasında, yönetimi devretme süreci kapsamında seçilen varisin mevcut vasıfları ile iş gerekleri arasındaki uyumsuzluk ortaya konmak suretiyle diğer işgörenler gibi varisin de eğitim ihtiyacı belirlenmelidir. Aile şirketinin bir sonraki nesile başarıyla aktarılacak varlığını sürdürebilmesi için varisin eğitim ihtiyacı dikkate alınmalı ve giderilmelidir.

Eğitim programı ve amaçlarının sistematik bir eğitim ihtiyaç analizine dayandırılmaması halinde; gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin yararsız ve eğitim sonucunda işgörenlerin sahip olduğu performans düzeyinin, ulaşılması amaçlanan performans düzeyinden uzak olması sonuçları ile karşılaşılabilir.⁵⁵

Eğitim ihtiyaç analizinin son basamağı olan kişi analiziyle birlikte, performans düzeyleri arasındaki uyumsuzluğun eğitim gereksiniminden

⁵⁴ Yüksel, a.g.e., s. 19.

⁵⁵ İşcan, 2000, s. 231-243.

kaynaklandığı yargısına varılırsa, söz konusu uyumsuzluğun ortadan kaldırılması için bir eğitim programının hazırlanması ve işgörenlere uygulanması safhasına geçilmelidir. Bu safha eğitim ihtiyacına göre amaçların belirlenmesi, eğitim programının içeriğinin belirlenmesi, eğitim yönteminin seçilmesi ve eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların belirlenmesi olmak üzere dört basamaktan oluşmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizinin gerçekleştirilmesinin ardından geçilen eğitim programının hazırlanması ve uygulanması sürecinin ilk basamağını, eğitim faaliyetlerinin hedef ve sonuçlarının ne olmasının amaçlandığını ifade eden *eğitim amaçlarının belirlenmesi* oluşturur. Bu aşama; eğitim önceliğinin verileceği bölüm ve grupların saptanması, eğitim sonrasında işgörenlerden beklenen performans, satış, kalite, moral ve motivasyon vb. düzeylerinin belirlenmesi ve işgörenlerdeki değiştirilmek istenen unsurların (bilgi, beceri, tutum gibi) saptanması çalışmalarını kapsamaktadır. Amaçları açıkça ortaya konmamış bir eğitim programının etkinlikten uzak ve rastlantısal olacağı söylenebilir.

Eğitim amaçlarının ortaya konmasının sonrasında eğitim programının içeriği belirlenmelidir. Eğitim programını belirlerken ilk olarak, eğitim ihtiyaç analizi sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanılarak eğitim programına tabi tutulacak işgörenlerin kimler olacağı ve yöneticilerin tespit edilmesi, kimlerin acilen eğitime ihtiyaç duyduğu ve öncelik sırasına sahip olacağının tespit edilmesi gerekmektedir. İkinci aşama, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek ve yürütecek eğitici ve organların saptanmasıdır. Özelleşmiş bir eğitim birimine mi ihtiyaç duyulacağının, yoksa insan kaynakları birimi/hat yöneticileri/amirlerin mi söz konusu faaliyetleri üstleneceğinin ya da kurum dışından bir eğitimcinin mi görevlendirileceğinin kararlaştırılması ve buna göre hareket edilmesi gerekir. Üçüncü aşama, eğitim ihtiyaçları ve hedeflenen amaçlar dahilinde verilecek eğitim programının hangi konuları kapsayacağını saptanmasıdır. Bu saptamada seçilen eğitim programının belirleyiciliği söz konusudur. Sonraki aşama, eğitimin yeri (işbaşı veya iş dışı eğitim olmasına göre seçilecek mekan), zamanı ve süresinin belirlenmesidir.

Eğitim içeriğinin saptanmasından sonra ihtiyaç duyulan eğitimin nitelik ve yapısına uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi safhasına geçilir. Bu safha, eğitim programının başarıya ulaşması açısından büyük bir önem arzeder. Eğitim faaliyetlerinde kullanılmak üzere pek çok yöntem mevcuttur. Bu yöntemler; işgöreni iş yerinden veya içinden ayırmadan kendisinden daha tecrübeli veya st kademedeki bir işgören aracılığıyla gerçekleştirilen işbaşı eğitim yöntemleri ve özel olarak kurulup donatılmış eğitim mekanlarında gerçekleştirilen ve yeni bilgi, beceri ve işletme süreçleri vb. konular hakkında bilgi vermeyi amaçlayan iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılır.⁵⁶ Bazı eğitim yöntemleri anlatım (konferans), iş rotasyonu, örnek olay yöntemi, işletme oyunları, duyarlılık eğitimi, coaching ve mentoring'dir.

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamasının son basamağını, eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanması oluşturur. Söz konusu lme (değerlendirme) işlemi, eğitim etkinliğinin tespit edilerek amaçlara ne düzeyde ulaşıldığının ve eğitim faaliyetlerinin yararlı olup olmadığının anlaşılması için yapılmaktadır. Değerlendirmede hangi yöntemin seçileceği, kimlerin, ne zaman, hangi sıklıkla bu işlemi gerçekleştireceğinin, kısaca hangi yolların izleneceğinin belirlenmesi önem arz eder.⁵⁷

2.2.2.6. Performans Yönetim Sisteminin Kurulması

Günümüz iş dünyasında, insan kaynaklarının en değerli sermaye olduğu üzerine karar kılınan bir görüştür. Nitelikli insan kaynaklarının temin edilmesi, uygun işlerde istihdam ettirilmeleri işletmeye bağlılıklarının sağlanması, etkin bir insan kaynakları yönetimini zorunlu kılmaktadır. Bu yönetimin hayatiyeti, işletmede değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen, verimli işgörenlere ihtiyaç duyulması noktasında belirginleşmektedir. Sahip olunan nitelikli insan kaynağı, işgücü dönüşümü ve devamsızlık bakımından düşünüldüğünde işletme için büyük bir

⁵⁶ Ibid, s. 231-243.

⁵⁷ A. Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan etin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 117-122.

avantajı ifade ederken, oluşabilecek performans yetersizlikleriyle beraber bir dezavantaja dönüşebilmektedir. Bu noktada, performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya geniş bir açıdan yaklaşan performans yönetim sistemi,⁵⁸ işletmede verimli bir işgücünün yaratılması sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Genel olarak, çalışma koşullarındaki değişimler, transfer nakil ve terfiler, statü ve rol belirsizliği, işgörenlerin bireysel kariyer hedeflerindeki değişimler, çalışma atmosferinden kaynaklanan olumsuzluklar gibi pek çok etken; performans geliştirme/değerleme, yani performans yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır.⁵⁹

Aile şirketlerinde duygusal bazlı, ilişkilerden yola çıkan, aile üyeleri açısından sorgusuz ömür boyu üyeliği içeren, destek ve güveni temel alan, içe dönük aile değerlerine; gerçek bazlı, sonuçlardan yola çıkan, kazanılmış üyeliği içeren, nesnel, rekabeti dikkate alan, dışa dönük iş değerlerinden daha fazla önem verilmektedir. Bu eğilim sebebiyle, ailesel yönetime sahip şirketlerde işletme iletişimi, ilişkileri, karar verme sürecinin yanısıra olumsuz yönde etkilenen bir diğer unsur performanstır.⁶⁰ Kurumsallaşmayı başaramamış aile şirketlerinde genellikle nesnel ve objektif ölçütleri temel alan bir performans yönetim süreci gerçekleştirilmemekte ve mevcut performans faaliyetleri, girişimcinin ilişkilerine (kanbağı, evlilik bağı, girişimciye yakınlık vb.) ve bireysel değer yargılarına dayanan uygulamaları kapsamaktan öteye gitmemektedir. Bu şirketlerde, yetenek, yapılan iş, şirketi geliştirme yönündeki çaba, gerçek başarı ve performansın yerine, genellikle nepotizm (akrabaları kayırma) belirleyici olmaktadır. Aile ilişkileri iş ilişkilerinin önüne geçtiği için aile üyelerinin gösterdiği düşük performansın hoş görülmesine durumuna sıklıkla rastlanmaktadır. Normalin altındaki performans, kolaylıkla çalışanın kişisel sorunları açısından ele alınıp maruz görülmektedir. Bu kişilere

⁵⁸ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994, s. 2.

⁵⁹ Adnan Akın, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, s. 97-113.1

⁶⁰ Karpuzoğlu, 2004, s. 42-53.

yönelik bir ceza ve ödüllendirme sistemi mevcut değildir.⁶¹ Aile üyelerine performans değerlendirmeye tabi tutulmadan ömür boyu iş olanağı verilmekte bu kişiler sergiledikleri performans düzeylerine bakılmaksızın profesyonellere kıyasla çok daha hızlı bir şekilde terfi ettirilmektedirler.

Tüm bu tutumlar, aile dışındaki çalışanlarda adil olmayan bir ortamda çalışıyor olduklarına ilişkin bir yargının oluşmasına ve bir güven eksikliğinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermekte ve sonuçta bu çalışanların doyum, motivasyon ve performans düzeyleri düşmektedir. Aile şirketlerinde performansla ilgili olarak yaşanan bir diğer sorun, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi ya da çoğunlukla sözlü olarak çalışanlara bildirilmesi sebebiyle, bilhassa aile üyesi olmayan çalışanların bu belirsizlikten olumsuz yönde etkilenmesi ve bu kişilerin performans düzeylerinin düşmesidir.⁶² Aile şirketleri açısından, kurumsallaşma sürecinde yol alabilmek için atılması gerekli adımlardan biri de, sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin kurulmasıdır.

Belli sistemlere bağlanmış başarı değerlendirme kriterlerine ancak kurumsallaşmayı başarmış aile şirketlerinde rastlanmaktadır. Bu şirketlerde, gelişkin performans değerlendirme ve performansa dayalı ücret/ödül sistemleri bulunmaktadır. Etkinlikle yürütülen kontrol fonksiyonu ile birlikte, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan planlar doğrultusunda çalışanlar tarafından ortaya konan performans düzeyleri ölçülmekte ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanmasında genelde dört adım izlenmektedir. Birinci adım, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösteren ve çalışanlardan ne beklendiğini ifade eden performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Bu adımda dikkat edilen husus, değerlendirme kriterlerinin şirketin stratejik hedef ve politikaları çerçevesinde ve iş analizleri yapılarak oluşturulmasıdır. Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanmasında atılması gereken ikinci adım, uygun performans değerlendirme

⁶¹ Tanta, Uçkun ve Latif, 2004, s. 582-594.

⁶² Akdoğan, 2000, s. 31-47.

yönteminin seçilmesidir. Günümüzde, işletmelerde kullanılan çeşitli değerlendirme yöntemleri mevcuttur. Bu yöntemler; kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım (sıralama ve zorunlu dağılım yöntemi), ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım (geleneksel değerlendirme skalalarının kullanılması ve davranışsal değerlendirme skalalarının kullanılması) ve bireysel performans değerlendirme standartlarına dayalı yaklaşımdır (doğrudan indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetim). Üçüncü adım, performans değerlendirme sisteminin çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşabilmesi için gerekli geribildirim mekanizmasının (sistemi) kurulmasıdır. Bu mekanizma, astın üstünden geribildirim alabilmesi ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesi açısından gereklidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanması sürecinin son adımını, uygulamadaki sistemin ne ölçüde başarılı olduğunun izlenmesi oluşturmaktadır.⁶³

Performans değerlendirme sonuçlarından, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi sırasında faydalanılmaktadır. Performans düzeylerine ilişkin veriler, personel planlaması sürecinde personel gereksiniminin belirlenmesinde kullanılmakta ve terfi/rotasyon/iş geliştirme ve zenginleştirme kararlarında belirleyici olmaktadır. Performans verilerinin kullanıldığı bir diğer alan, ücret artışı/ödüllendirme dir. Performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanması uygulamasına kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde rastlanmaktadır. Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının saptanmasında ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde de performans çıktıları kullanılmaktadır. Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır.⁶⁴ Ayrıca başarılı olan ve olmayan çalışanlar ayırdedilmesi ve sözleşme yenileme/işten çıkarma kararlarının verilmesinde bireysel performans değerlerinden yararlanılabilmektedir. Performans

⁶³ Başak Bayar, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması", (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21>, 17 Ağustos 2004.

⁶⁴ İnsan Kaynakları Ekibi, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar", (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=16>, 19 Ağustos 2004.

değerlendirmeye birlikte başarısı kanıtlanan personelin sözleşme yenilenmesi, kariyerinin geliştirilmesine yönelik atılmış ilk adımlardan biridir.⁶⁵

2.2.2.7. Kariyer Planlama Sisteminin Kurulması

Şirketlerin verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birinin insan olduğu düşüncesi iş dünyasında yaygınlaştıkça, işgörenlerin motivasyonunu yükseltmeye yönelik yollar aranmaya başlanmıştır. Son yıllarda bu yollar içinde üzerine en çok durulanlarından biri, planlama fonksiyonu kapsamında gerçekleştirilen kariyer planlaması ve yönetimidir. Çalışanlar bir işletmeye ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyer gelişimlerini sağlamak için dahil olurlar. Günümüz işletmelerinde iyi bir kariyer olanağı sunan pozisyonların bulunması tercih sebebi olmaktadır. Bu koşullar göz önüne alındığında, işletmeler çalışanlarını motive etmek, onların tatmin düzeylerini arttırmak ve dışarıdaki kişiler tarafından tercih edilmelerini sağlamak için kariyer yönetimi üzerinde ciddiyle durmaları gerekmektedir. Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır.⁶⁶

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımların başında, hedeflere uygun stratejik planlamanın gerçekleştirilmesidir. Bu planlama faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilecek emeklilik, aile, acil durum, miras ve varis planlarının yanında, “çalışanların fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci” olarak tanımlanan *kariyer planlaması*⁶⁷ da üzerinde önemle durulması gereken bir planlama faaliyetidir.

⁶⁵ Uyargil, a.g.e., s. 3-8.

⁶⁶ Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149, 05 Eylül 2004.

⁶⁷ İçerik Ekibi, “Kişisel Kariyer Planlaması Nedir?”, (Çevrimiçi) <http://gukasgroup.sitemynet.com/portal/kp/kkp.html>, 02 Eylül 2004.

Aile şirketlerinin gelişmesi ve kurumsallaşması için kariyer planlama sistemlerine büyük görev düşmektedir. Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde insan kaynağına yeterli önemin verilmediği, yatırım yapılmadığı ve bu kaynağın çoğunlukla yalnızca bir maliyet unsuru olarak görüldüğü bilinmektedir. Atama ve terfilerde uzmanlık, yetenek, deneyim ve performans düzeyleri gibi liyakat esasları gözardı edilerek bunlar yerine kanbağı, evlilik bağı, girişimciye yakınlık, güvenilirlik vb. kriterlerin dikkate alınması ve aile üyelerinin değer ve beklentilerinden bağımsız bir şekilde belirlenmiş kural, politika ve prosedürlerin temel alınmaması; aile şirketlerinin ömürlerini kısaltan etkenlerden bazılarıdır. Zira prosedür ve kurallara bağlanmış bir kariyer planlama sisteminin kurulması, kurumsallaşma sürecinde gerçekleştirilmesi zorunlu aşamalarından biri olarak kabul edilmektedir.

Aile şirketlerinin pek çoğunun profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmadığı ve ailenin/girişimcinin değer, norm ve inançlarının şirketin yönetim yapısını büyük oranda belirlediği bilinmektedir. Bu şirketlerde aile bağları, girişimciye yakınlık, güvenilirlik gibi kriterler, yönetimden sorumlu olacak kişilerin belirlenmesinde kullanılmakta ve bunun bir sonucu olarak seçme-yerleştirmede genellikle aileden olan kişilere öncelik tanınmaktadır. Aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkan sağlayan bir finansman aracı olarak görürlerken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler.⁶⁸ Ancak profesyonel yönetici ve çalışanlar kariyer fırsatlarıyla kendilerini gerçekleştirebilecek ve şirkette söz sahibi olabilecekleri, performans, beceri ve deneyimleri doğrultusunda yükselebilecekleri (terfi), eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılarak kendilerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamını aile odaklı yönetim anlayışına sahip şirketlerde çoğunlukla bulamazlar ve bundan dolayı iş

⁶⁸ Nihat Alayoğlu, a.g.e., s. 41.

tatmini ve motivasyon düzeyleri düşük olmaktadır. ⁶⁹ Bu nedendir ki, profesyonellerin bir süre sonra kurumsallaşmış şirketlerde kariyerlerini geliştirmek üzere aile şirketlerinden ayrılmayı seçmeleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Profesyonelce yönetilen aile şirketlerinde ise gelişmiş kariyer yönetimi uygulamalarına rastlanmaktadır. Bu şirketlerin üst düzey yöneticileri, uzun dönemli hedeflere ulaşmanın şirket kültürünü benimsemiş/içselleştirmiş nitelikli yönetici ve işgörenlerle mümkün olacağını kavramışlardır.

Kariyer planlamada aile değerlerinin yerine bilgi, beceri ve tecrübe gibi ölçütlerin yerleştiği, iş için uygunluk göstermeyen aile üyelerine görev verilmediği veya görevden uzaklaştırıldıkları kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde, aileden olan kişiler arasında ciddi çatışma ve problemler yaşanabilmektedir. Aile şirketi yöneticilerinin, bu planlama çalışmalarını yürütmesi açısından dışarıdan bir kariyer danışmanını görevlendirme yoluna gitmesi sürecin etkinliğini arttıracaktır.

2.2.2.8. Ücret Yönetim Sisteminin Kurulması

Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur. ⁷⁰ İnsan faktöründen yüksek performansla çalışmasını bekleyen ya da organizasyonun amaçları ile bireylerin kişisel hedeflerini uyumlaştırmayı amaçlayan işletmelerin temel alması gereken işgörelere eğitim olanaklarının verilmesi ve kariyer imkanının sağlanması unsurlarının yanısıra bir diğer unsur, işgörelere beklentilerini karşılayacak bir ücret ödenmesidir. Bu bakımdan, işletmelerde çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınması ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre belirlenmesi gereken bir konudur. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev

⁶⁹ Habib Akdoğan, İsmail Seyrek, "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 275-285.

⁷⁰ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Basın A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 1997, s. 339.

tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler.⁷¹

Birçok aile şirketinde, iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edildiği görülmektedir. Ücretin çalışanlar açısından temel bir motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Bu statüdeki şirketlerin iş analizi, iş tanımları ve değerlemesini temel alan modern bir ücret ve ödül politikası uygulamalarına sahip olmadığı görülür.⁷² Kurumsallaşmayı başarmış aile şirketlerinde ise ücretlendirme fonksiyonunun belli sistemlere bağlanmıştır. Piyasa koşullarına ve performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine dayalı bir ücret sistemi; çalışanlar arasında adaleti oluşturmanın yanında, şirket karlılığını tahmin edilebilir kılma ve ihtilafları azaltma yönünde de olumlu bir etki sağlayacaktır.⁷³ Performansa dayalı ücret sistemi, performans ile ücret arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Bu sistemin etkinliği; objektif , ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olması, performansını doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemesi, sadece yönetime değil, çalışanlara da geri bildirim yapılacak şekilde düzenlenmesi, kolay anlaşılabilir olması, kontrol edilebilir olan ile ilgili olması ve çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamasına bağlıdır.⁷⁴

Ücret sistemini kuracak kişinin insan kaynakları yönetiminde bilgi sahibi olması, ücret adaleti sağlama yöntemlerini bilmesi, piyasa ücretlerini izleyerek kuruma adapte edebilmesi, ücret raporlarını düzenleyebilmesi ve değerleyebilmesi gereklidir.

⁷¹ Burcu Kumbul, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 04 Ağustos 2004.

⁷² Tanta, Latif ve Uçkun, 2004: 582-594.

⁷³ Karpuzoğlu, 2004, s. 42-53.

⁷⁴ Kumbul, Çevrimiçi.

2.2.2.9. Kurum Kültürünün Geliştirilmesi

Sürekli bir şekilde değişmeye ve gelişmeye uğrayan çevresel koşullar içerisinde varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin söz konusu unsurlara uyum sağlayabilmeleri; tüm üyelerce paylaşılan ve örgütsel tutum ve davranışlara, çalışma biçimine yön veren ortak yapı, ilişki, inanç ve değerler sisteminin varlığıyla mümkün olmaktadır. Bu sistem, işletme literatüründe “kurum kültürü” (kurumsal kültür, firma kültürü, örgüt kültürü, örgütsel kültür, işletme kültürü gibi isimler de almaktadır) olarak adlandırılmaktadır. Organizasyonlarda amaçlara ulaşmada performansı arttıran, organizasyonları harekete geçirerek sosyal bir sinerji yaratan, organizasyonun misyonu, stratejileri, çevresi ve teknoloji ile uyumlu bir birliktelik sağlayan kurum kültürü, işletmeler açısından bir rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷⁵

Temelde, işletmelere karşılaşılabilecek belirsizliklerle hem bireysel hem de bütüncül anlamda baş edebilmeleri için bir dizi fikir ve yaklaşım kazandıran kurum kültürü, kavram olarak 1980’lerin başında incelenmeye başlanmış olup günümüze kadar çeşitli şekillerde tanımlanagelmiştir. İşletme literatüründe kurum kültürüne ilişkin yapılan tanımlamalar; örgütün tarihi, değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikayeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler ve adetler ve örgütün kadın ve erkek kahramanları gibi boyutları içermektedir.⁷⁶

Kavram, ilk kez Peters ve Waterman tarafından incelenmiş olup örgütün paylaşılmış değerlerini ve kültürünü taşıyan, yansıtan hikayeler, mitler, efsaneler ve sloganlar olarak ifade edilmiştir.⁷⁷ Schein’e göre ise kurum kültürü, “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle

⁷⁵ Nazan Yelkikalan, Erdal Aydın, “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 333-344.

⁷⁶ Fatih Karcıoğlu, M. Kürşat Timuroğlu, “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, Atatürk Üniversitesi İkt. Ve İdr. Bilimler Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1-2, Yıl: 2004, s. 319-338.

⁷⁷ Baran, a.g.e., s. 62.

yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlar”dır.⁷⁸

Killmann ve arkadaşları kurum kültürünü, “paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlarken, Sapienza’da ise, “örgütsel kültürün en önemli yanlarından biri paylaşılan inançlar sistemidir” şeklinde bir tanım bulur bu kavram. Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller’ göre ise kurum kültürü, “örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir”⁷⁹

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, “kurum kültürü, bireylerin örgüt içerisindeki davranış biçimlerini belirleyen ortak değerler ve inançlar düzenidir” şeklinde özet bir tanıma ulaşabiliriz.

Kurum kültürü işletme içinde çeşitli işlevleri yerine getirir. Robbins’e göre bu işlevler şunlardır:

- Kurum kültürünün sınırları belirleyici bir rolü vardır, yani örgütler arasındaki farklılıkları yaratır.
- Kurum üyelerine kimlik duygusu verir.
- Kültür, kurum üyelerinin kuruma bağlılık duygusunu artırır.
- Kültür, sosyal sistemin dengesini güçlendirir.
- Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır.
- Son olarak kültür, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür.⁸⁰

⁷⁸ Azim Öztürk, “İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”, Çukurova Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, Yıl: 1997, s. 87-106.

⁷⁹ Adnan Ceylan, Lütfihak Alpkan, Meral Elçi, “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 5-6, Aralık 2002, s. 233-245.

⁸⁰ Eryılmaz, a.g.e., s. 51-52.

Bu işlevlerin yanısıra kültür, işletmenin toplumda kabulünü kolaylaştırma, yönetim fonksiyonları arasında uyum sağlama, gittikçe karmaşıklaşan dış çevre içerisinde sistemin iç istikrarını koruma gibi bir dizi işlevi daha üstlenmektedir.

Kurum kültürünün yukarıda sıralanan işlevleri yerine getirildikçe ve işletme içi kültürel normlar oluştuğunda, kişilerdeki “ben” duygusu yerini “biz” duygusuna bırakmakta ve çalışanlar, yapı, sistem, süreç ve değerler daha uyumlu hale gelmekte ve bunun bir sonucu olarak işletmenin kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.⁸¹

Aile şirketlerinde çoğunlukla aile ve iş değerlerinin iç içe geçtiği, aile ve iş rollerinin birbirine karıştığı, iş değerlerinden çok aile/girişimci kültürü ve değerlerini temel alan, kan ve evlilik bağlarının seçim ve değerlendirmelerde büyük oranda etkili olduğu, yazılı prosedürlerin (yazılı belgeler, istatistiki raporlar, vb.) yerine sözlü ve açıklıktan uzak yapıların geçerli olduğu, işlerin ve ilişkilerin informal bir şekilde yürütüldüğü, bilimsel, objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemleri yerine kişilerin görüş ve tecrübelerine önem verildiği, sözlü ve yazılı kuralların tüm çalışanlara eşit şekilde uygulanmadığı/aile üyesi olan çalışanların kayırıldığı, iş yeri dilinin kişiselleştiği, çatışmaların yönetilmesi için çaba gösterilmediği ve unsurlarının iyi tanımlanmamış (üstünkörü tanımlanmış) olduğu bir kurum kültürüne rastlanılmaktadır. Bu şirketlere bütüncül anlamda bakıldığı zaman, aile ve girişimci kültürünün yarattığı aile odaklılığın iş odaklılığa tercih edilmesi sebebiyle güçlü bir kurum kültürünün unsurlarını taşımadıkları gözlenmektedir. Böyle bir özellik gösteren kültür, değişime karşı direnç göstermeyi destekleyerek şirketin esnek bir yapı sergilemesine engel olmaktadır. Ailenin kültüründen büyük oranda etkilenen aile şirketlerinde kurumsal kültür, vizyon ve misyonun söz konusu aile kültürünün gölgesinde kalması, davranış kalıplarının çoğunlukla aile üyeleri tarafından belirlenmesi ve diğer çalışanların kendilerini şirkete ait hissedememeleri durumlarına rastlanılmaktadır. Ayrıca aile içindeki engellenemeyen çatışmalar, ortak bir değerler

⁸¹ Baran, a.g.e., s. 63.

sisteminin yaratılmasının önüne geçmekte veya mevcut değerleri zedelemektedir.⁸² Tüm bu olumsuz faktörler; güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını engellemekte ve kurumsallaşma sürecini sekteye uğratmaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci kapsamında yeni bir kurum kültürünün oluşturulmasının veya mevcut kurum kültürünün değişmesinin gün ve ay birimleriyle ifade edilen bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesi beklenemez. Söz konusu süreç zaman isteyen, yoğun bir çabayı gerektirir. Çünkü davranış normlarına, yapı, işleyiş, kural ve uygulamalara ilişkin değişimlerin oluşması, tüm çalışanlarca aynı şekilde algılanarak benimsenmesi ve işletme içerisinde yerleşmesi; teknolojik değişimlerin aksine oldukça zordur ve yıllar almaktadır. Yerleşmiş bir kurum kültürünün değişmesi, aile şirketleri açısından kolaylıkla gerçekleştirilebilecek bir değişimi ifade etmemektedir. Kurum kültürünün değiştirilmesi üç temel aşamada gerçekleştirilir. Birinci aşamada, geleneksel değerlerin, düşünce tarzı ve yaklaşımların hatalı olduğu görüşü şirket çalışanlarına benimsetilerek bunlar ortadan kaldırılmaya çalışılır. Sonraki safha, değişimin gerçekleştirilmesidir. Bu safhada, bilgi, tecrübe ve ödül-cezalandırma yaklaşımı olmak üzere üç farklı yol izlenebilmektedir. Son aşamada ise, kurum kültüründe yapılan değişikliklerin yerleşmesi sağlanır.⁸³ İşgörenler yeniliklere karşı, 'reddetme', 'direniş', 'uyum', 'kabul' ve 'destek' olmak üzere 5 aşamadan oluşan bir davranış biçimi sergilerler. Değişim, var olan durumun dışında bir durum yaratması sebebiyle ilk aşamada bir reddedişe yol açar. 'Direniş' aşamasında, sunulan yeniliğin yanlış olacağı ve değişim konusunda ısrar edilirse işlerin aksayacağı veya önceden konulmuş amaçların dışına çıkılacağı yargısına varılır. Üçüncü aşama olan 'uyum'da, değişim ve yaratacağı etkiler işgörenlerce anlaşılmakta fakat bu aşama kişiler açısından bir ikna sürecini gerektirmektedir. Dördüncü aşamada, yenilik kabul edilir ve yeni sistemin nasıl

⁸² Beril Akıncı Vural, Çisil Sohodol, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 325-332.

⁸³ Göksel Ataman Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 105-109.

işleyeceğini görebilmek mümkün hale gelir. Son aşama olan 'destek'te, sistemin geliştirilmesi için çalışanlar tarafından yollar aranır.⁸⁴

Aile şirketlerinin pek çoğunun yönetiminde ailenin/girişimcinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar, kısaca aile kültürü hakimdir. Bu kültür; şirket politikalarının oluşumunu ve uygulanmasını, işlerin yapılma şeklini ve kullanılan yöntemleri, kişiler arasındaki ilişkileri vb. öğelerden oluşan kurum kültürünü önemli ölçüde etkiler ve şekillendirir.⁸⁵ Duygular üzerine şekillenen kurum kültürü, yönetici ve çalışanların birbirleri hakkındaki gerçekleri görmeleri, gerektiğinde uyarı ve ceza sistemlerinin işletilmesi, gerçek başarıya dayalı performans ve ödül sistemlerinin kurulması gibi süreçlerin önüne geçtiğinden, bir süre sonra örgütsel etkinlik üzerinde sorunlar yaratabilmektedir. Kurumsallaşma sürecinin son aşaması olan, aile ve iş rol ve değerlerinin birbirinden ayrıldığı, kan ve evlilik bağlarının süreçlerde ölçüt olarak kullanılmadığı, kuralların aileden olan ve olmayan çalışanlara eşit şekilde uygulandığı güçlü bir kurum kültürünün yaratılması ve yerleşmesinde, insan kaynakları yönetimi; canlı değerler sisteminin oluşturulması, korunması, geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması ve sembolik yönetim faaliyetleriyle aktif bir rol üstlenmektedir. Bu yönetim birimi, işlevlerinin (personel seçme ve işe alma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, motivasyon sağlama) şirkette oluşması istenen değer, norm ve inançları çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlayarak güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması sürecine önemli bir katkıda bulunur. Aile değerlerinin hakim olmadığı ve duygular üzerine şekillenmemiş bir kurum kültürüne sahip kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde uyarı ve ceza sistemlerinin adil bir şekilde işletildiği, başarı ölçütünü temel alan performans ve ödül sistemlerinin kurulduğu, gelişmiş insan kaynakları politikalarının mevcut olduğu gözlenmektedir.⁸⁶

Tek tek bireyleri ele aldığımızda, her bir bireyin bireysel değer, norm ve inançlara sahip olduğu görülmektedir. Oysa ki, güçlü bir kurum kültüründen

⁸⁴ İnsan Kaynakları.Com İçerik Ekibi, "Değişimde İletişim Zorlukları", (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=91>, 08 Haziran 2004.

⁸⁵ Papatya ve Hamsioğlu, 2003, s. 264-274.

⁸⁶ Vural ve Sohodol, 2004, s. 325-332.

bahsedebilmek için tüm çalışanların ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmiş olmaları gerekmektedir.⁸⁷ Bu noktada, kurum kültürünün öğelerinden biri olan kişi-organizasyon uyumunun sağlanabilmesi için, işletmede çalışacak işgörenlerin seçimi sırasında kültürün göz önüne alınması ve kurumsal değer, norm ve inançlar sistemine uygun kişilerin seçilmesi, kurum kültürünün oluşumunu kolaylaştırıcı bir etkide bulunur. Ayrıca çalışanların işletmedeki çalışma süresi boyunca kişilerin değer, tutum ve davranışlarının etkilenecek sosyalizasyonu sağlanabilmektedir (kurum kültürünün yerleşebilmesi için sosyalizasyon sürecine ihtiyaç vardır). Bu yönde gerçekleştirilecek oryantasyon ve eğitim faaliyetleri ile de kurumsal değerler sisteminin çalışanlara aktarılması ve içselleştirilmesi mümkün olmaktadır. Kurumsal kimlik edinme yolunda hiçbir çaba içerisinde olmayan, profesyonel yönetim anlayışından uzak olan aile şirketlerinde, kurum kültüründen, işletme yapısından, mevcut yönetim anlayışından kaynaklanan sebeplerden ötürü, eğitim faaliyetlerinin yürütülmediğini ve sınırlı bir entellektüel sermaye birikimine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Kişisel gelişim imkanlarının sunulmadığı bu tür şirketlerde çalışanların işletmeye bağlılığı son derece düşük bir düzeydedir.

İşe alım ve eğitim çalışmalarının yanısıra, işgörenlerin güdülenmesini sağlayacak araç ve yöntemlerin değerler sistemi göz önünde bulundurularak belirlenmesi ve kullanılması kurum kültürü geliştirme çalışmaları kapsamında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerdendir. Motivasyon ve moral düzeyleri ile kuruma bağlılık ve yapılan işten memnurluk duyma düzeyleri, yönetimin sorumluluğunda olan kültür geliştirici etkenlerdendir. Dil, semboller, hikayeler, törenler vb. kültür taşıyıcılarının yönetiminde de insan kaynakları yöneticilerinin etkili bir konumda olduğu söylenebilmektedir.⁸⁸

Kurumsallaşma sürecinin son basamağında yer alan güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması; aile/girşimcinin değer, norm ve inançlarının geçeri olduğu ve yönetimi etkilediği, aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçtiği, nepotizmin yaygın olduğu aile, eğitim ve oryantasyon çalışmalarının dikkate alınmadığı aile

⁸⁷ Unutkan, a.g.e., s. 102-105.

⁸⁸ Eryılmaz, a.g.e., s. 66-68.

şirketlerinin kurumsallaşabilmesi ve varlıını sŸrdŸrebilmesi açısından bŸyŸk bir öneme sahiptir.

Buraya kadar, tez çalışmasının temel kavramlarını oluşturan aile şirketi ve kurumsallaşma kavramının genel erevesi çizilmiştir. ŸŸncŸ blŸmde ise tezin araştırma kısmı, “Aile şirketi StatŸsŸnde Olan ve Olmayan Firmalardaki Kurumsallaşma SŸrecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farkı Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma” başlığı altında yer almaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ STATÜSÜNDE OLAN VE OLMAYAN FİRMALARDAKİ KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ FARKI ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Birinci ve ikinci bölümlerde, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan aile şirketleri ve kurumsallaşma kavramları ile insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecinde üstlendiği rol üzerinde durulmuştur. Tez çalışmasının üçüncü bölümünü oluşturan araştırma ise, ilaç sektöründe faaliyet gösteren aile şirketi statüsünde olan ve olmayan firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farkı ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Çağımızın yoğun rekabet ortamında ve değişen çevre koşulları içerisinde işletmelerin ayakta kalabilmesi oldukça güçleşmiştir. İşletmelerin etkili bir biçimde yönetilebilmeleri, uygulamalarının sisteme bağlanması, çevresel değişimlere uyumlarının sağlanabilmesi ve ayırt edici bir kimliğe sahip olabilmeleri unsurları çerçevesinde tanımlanan kurumsallaşma, örgütlerin ayakta kalabilmeyi başarabilmeleri açısından son 20 yılda, literatürde üzerinde ciddiyle durulan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; personel planlaması, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretleme fonksiyonları ve kurum kültürünün gelişmesine yaptığı katkılarla kurumsallaşma sürecinde aktif bir rol üstlenmektedir.

Bu araştırma, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki

farkın saptanması bakımından önemli görülmektedir. Bu sayede, “aile birliği” unsurunun, aile şirketlerindeki yönetim yapısı üzerinde yarattığı farklılık ortaya konabilecek ve bu şirketlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda çeşitli önlemler alınabilecektir.

Araştırmanın temel amacı, araştırma kapsamındaki aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farkı belirlemektir. Araştırmaya katılan firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ifade edecek tanımlayıcı istatistik verileri elde etmek, araştırmanın diğer amacını oluşturmaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma; ana merkezleri İstanbul ilinin sınırları içerisinde faaliyet gösteren (yabancı firmaların ise Türkiye-İstanbul merkezleri), belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış ve bir insan kaynakları bölümüne sahip ilaç firmaları kapsamında yürütülmüştür. Araştırma konusunun insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve faaliyetleriyle ilişkili olması nedeniyle, veriler firmaların insan kaynakları yetkilileri (müdür veya uzman) vasıtasıyla elde edilmiştir.

İlaç sektörüne mensup firmaların İstanbul ilinde yoğun olarak faaliyet gösteriyor olmasından dolayı araştırma, İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla, elde edilen bulguların sadece bu coğrafi alanda faaliyet gösteren firmaların özelliklerini yansıttığı söylenebilir.

Anketlerin araştırmaya katılan yetkililer tarafından, firmaların insan kaynakları uygulamaları doğrultusunda ve doğru bir şekilde doldurulduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, aile şirketi statüsündeki yabancı ilaç firmalarına ait, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerdeki insan kaynakları yöneticilerinin yurtdışında

bulunan ana merkezlerdeki yönetsel yapı hakkında bilgi sahibi oldukları da varsayılmaktadır.

İnsan kaynakları yetkililerinin yoğun iş tempoları ve bazı işletmelerin gizlilik prensipleri dolayısıyla anketleri cevaplandırmak istememeleri sebebiyle, veri toplama sürecinde güçlüklerle karşılaşmıştır.

3.3. Araştırmanın Anakütlesi

İstanbul ilinde faaliyet gösteren, belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış ve bir insan kaynakları bölümüne sahip aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farkı ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, EK 1’de listelenen 33 ilaç firması araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Anakütlede yer alan firmaların; insan kaynakları departmanının mevcut olması, firma büyüklüğü, organizasyon şemasının bulunması gibi kriterler çerçevesinde yüksek bir kurumsallaşma düzeyine sahip oldukları varsayılmıştır.

Anakütlede yer alan tüm firmalara ulaşılması amaçlanmıştır; ancak gönderilen anket formları, 5 aile şirketi statüsünde olan ilaç firması ve 7 aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firması olmak toplam 12 ilaç firması tarafından cevaplanarak araştırmacıya geri gönderilmiştir (yanıtların geri dönme oranı yaklaşık olarak 1/3’tür). Araştırmada kullanılan analiz yöntemleri, bu 12 firmadan toplanan verilere uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında bir farkın bulunduğu düşüncesine dayanmaktadır. Tamamıyla profesyonel yönetim anlayışına sahip şirketlerin aksine, aile şirketlerinde gerçekleştirilen uygulamaların farklı olabileceği düşüncesi ve “aile birliği” unsurunun da yönetim süreçlerine dahil olmasının insan kaynaklarının kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamalarında bir fark doğurabileceği düşüncesi, bu hipotezin gerekçesini oluşturmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Temel Hipotezleri

H_0 : İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermemektedir.

H_1 : İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermektedir.

3.4.2. Araştırmanın Alt Hipotezleri

Araştırmada kullanılan dokuz boyuttan yola çıkılarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur.

H_1 : Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetimlerinin etkinlik ve üst yönetimdeki temsil düzeyleri ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç

firmalarındaki insan kaynakları yönetimlerinin etkinlik ve üst yönetimdeki temsil düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₁ : Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki insan kaynakları bilgi sistemlerinin etkinlik düzeyi ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki insan kaynakları bilgi sistemlerinin etkinlik düzeyi farklılık göstermektedir.

H₁ : Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki insan kaynakları planlama sistemlerinin etkinlik düzeyi ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki insan kaynakları planlama sistemlerinin etkinlik düzeyi farklılık göstermektedir.

H₁ : Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki insan kaynakları temin ve seçim sistemlerinin etkinlik düzeyi ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki insan kaynakları temin ve seçim sistemlerinin etkinlik düzeyi farklılık göstermektedir.

H₁ : Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinlik düzeyi ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki

H₁ : Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetiminin kurum kültürüne katkı düzeyi ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetiminin kurum kültürüne katkı düzeyi farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırma Metodolojisi

3.5.1. Veri Toplama Yöntemi

Literatürde insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecindeki rolünü ortaya koyan bir araştırmanın bulunmaması sebebiyle, çalışmada kullanılan “Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ölçeği”, Dr. Yaprak Baran tarafından geliştirilen ve “Yönetimsel Açıdan Kurumsallaşma Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma” isimli doktora tezinde kullanılan kurumsallaşma anketi ile örgüt kültürü ölçeğinden¹ faydalanılarak ve “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” isimli bu tez çalışmasının birinci ve ikinci bölümlerinde yer alan teorik bilgilerden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Veriler, firmaların insan kaynakları yetkililerine elektronik posta (e-mail) yolu ile gönderilen anketler vasıtasıyla toplanmıştır. Anketin girişinde yer alan bir önyazı ile birlikte tez çalışmasının konusu, anketin amacı konularında bilgi verilmiştir (Ek 2). Anket iki bölümden oluşmakta olup 5 soru ve 49 ifade içermektedir.

- **Kurum Bilgileri Anketi:** Bu anket, 5 soru içermekte olup araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılı ve aile şirketi olma, ihracat yapma, danışmanlık hizmetlerinden yararlanma, organizasyon şemasının bulunması ve insan kaynakları bölümünün bulunması durumlarına ilişkin bilgileri öğrenmeye yöneliktir. Araştırmada kullanılan anket Ek 2’de yer almaktadır.

¹ Baran, a.g.e., s. 202-210.

- **Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ölçeği:** Bu ölçek, insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecindeki rolüne yönelik 9 boyut ve 49 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan boyutlar şunlardır:

- İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Üst Yönetimde Temsili,
- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi,
- İnsan Kaynakları Planlama Sistemi,
- İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sistemi,
- Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri,
- Performans Değerlendirme Sistemi,
- Kariyer Yönetim Sistemi,
- Ücret Yönetim Sistemi ve
- Kurum Kültürü

İfadelerde “Kesinlikle Katılıyorum - Katılıyorum - Kararsızım - Katılmıyorum - Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5 seçenekten oluşan Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek Ek 2’de yer almaktadır.

3.5.2. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan İstatistikî Yöntemler

33 ilaç firmasının 12 tanesinden anket sonuçları geri dönmüş ve elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik olarak verilmiş, bunun yanısıra Frekans analizi ve Bağımsız Gruplar Arası T-testi (Paired T-test) analizine tabi tutulmuştur. Toplanan verilerin düzenlenmesi, anketin güvenilirliğinin ölçülmesi, Kurum Bilgileri Anketi’nin frekans ve yüzde dağılımlarını bulmak amacıyla Frekans Analizi’nin yapılması, tanımlayıcı istatistiğin ortaya konması ve araştırma hipotezinin test edilmesi, “MICROSOFT EXCEL 2002” ve “SPSS 12.0 for Windows” programları vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak, ankette yer alan Likert tipi ölçek ile hazırlanmış ifadelerin güvenilirlik analizi yapılmış ve tüm değişkenlere ilişkin güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Anketin güvenilirliği, Nunnally'nin önerdiği gibi alfa değeri (Cronbach alfa) ile ölçülmüştür. Nunnally'e göre Cronbach alfa değerinin 0.50'in üzerinde olması güvenilirlik için yeterlidir.² Daha sonra, araştırmaya dahil olan ilaç firmalarına ait kurum özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Frekans Analizi yöntemiyle belirlenmiştir.

Hipotezin test edilmesinde kullanılan t-testi, örnek boyutunun küçük olduğu ve evrene ait standart sapmaların bilinemediği durumlarda t-dağılımını kullanarak tek veya iki grup arasındaki farkın olup olmadığını tespiti yönelik bir tek değişkenli hipotez testidir. T-dağılımı, **özellikle örnek boyutu 30'un altında olduğunda yararlı olan** simetrik yapılı bir çan eğrisi şeklindedir. Esasen t-dağılımı normal dağılıma çok benzemektedir. Örnek boyutu büyüdükçe t-dağılımı normal dağılıma çok benzemeye başlar ve hatta örnek boyutu 100'ün üzerine çıktığında ikisi arasındaki farkı görmek zorlaşmaktadır.³ t-testi değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu gösteren H_0 hipotezinin ve değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu gösteren H_1 hipotezinin test edilmesi ile başlar. Anlamlılık düzeyi "p" ile gösterilmektedir. P değerinin 1'e yaklaşması H_0 hipotezinin kabulünü, sıfıra yaklaşması ise H_1 hipotezinin kabulünü destekler. Yani p değeri 1'e yaklaştıkça ilişkilerin anlamsız, 0'a yaklaştıkça ilişkilerin anlamlı olduğunu belirtmek ve buna bağlı olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi yorumlamak mümkün olmaktadır.⁴

² A. Ender Altunoğlu, "Stratejik Planlama Süreci ve Firma Performansı: Çevre Belirsizliğinin Rolü", (Çevrimiçi) <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/38/kongre6.htm>, 13 Eylül 2004.

³ Engin Yıldırım, Remzi Altunışık, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, Ekim 2001, s. 152-153.

⁴ Baran, a.g.e., s. 147.

ile ifadelerin güvenilirliği test edilmiş ve tüm değişkenlere ilişkin güvenilirlik katsayılarını saptanmıştır.

Tablo 2’de anketin genel güvenilirliğine ilişkin alfa değerine yer verilmiştir. Genel anket güvenilirliği için alfa değerı 0,858 olarak bulunmuştur. Anketin güvenilirliği, Cronbach alfa katsayısının 0,858 çıkmasından dolayı oldukça yüksektir.

Tablo 2. Anketin Genel Güvenilirliği

	Cronbach Alfa
Genel Anket Güvenilirliği	0,858

Anketin genel güvenilirliğinin yanısıra, anketi oluşturan boyutlardaki değerkenlere ilişkin alfa değerleri de yüksek olarak bulunmuştur. Bu değerler, anket güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ankete ilişkin SPSS güvenilirlik analizi tabloları Ek 3’de yer almaktadır.

3.6.2. Kurum Bilgileri Anketine İlişkin Frekans Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan 12 ilaç firmasından Kurum Bilgileri Anketi ile toplanan verilere (kuruluş yılı ve aile şirketi olma, ihracat yapma, danışmanlık hizmetlerinden yararlanma, organizasyon şemasının bulunması durumları) ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Frekans Analizi yöntemiyle hesaplanmış ve tablolar halinde aşağıda belirtilmiştir. Frekans analizine ilişkin detaylı SPSS çıktıları EK 4’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan ilaç firmalarının 6 (% 50)’sı 1-15 yıl ve 6 (% 50)’sı ise 16 yıldan fazla süredir faaliyetlerini sürdürmektedir (Tablo 3). Anket, yabancı sermayeli ilaç firmalarının insan kaynakları yetkililerince firmaların Türkiye’deki faaliyet süreleri dikkate alınarak cevalandırılmıştır.

Tablo 3. Firmaların Faaliyet Süresi

	Frekans	Yüzde (%)
1-15 yıl	6	50
16 yıl ve fazla	6	50
Toplam	12	100

Araştırmaya katılan ilaç firmalarının 5 (% 41,7)’i aile şirketi statüsünde bulunmakta, 7 (% 58,3)’si ise aile şirketi statüsünde bulunmamaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Firmaların Aile Şirketi Olma Durumu

	Frekans	Yüzde (%)
Aile Şirketi	5	41,7
Aile Şirketi Değil	7	58,3
Toplam	12	100

Araştırmaya katılan ilaç firmalarının 3 (% 25)’ü ihracat yapmakta ve 9 (% 75)’u ise ihracat yapmamaktadır. Firmaların büyük bir çoğunluğu ihracat yapmamaktadır (Tablo 5).

Tablo 5. Firmaların İhracat Yapma Durumu

	Frekans	Yüzde (%)
İhracat Yapan	3	25
İhracat Yapmayan	9	75
Toplam	12	100

Araştırmaya katılan ilaç firmalarının 11 (% 91,7)'i danışmanlık hizmetlerinden yararlanırken 1 (% 8,3)'i ise bu hizmetlerden yararlanmamaktadır. Firmaların neredeyse tümüne yakını danışmanlık hizmetleri satın almaktadır (Tablo 6).

Tablo 6. Firmaların Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu

	Frekans	Yüzde (%)
Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlan	11	91,7
Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanmayan	1	8,3
Toplam	12	100

Araştırmaya katılan ilaç firmalarının tümü (% 100) bir organizasyon şemasına sahiptir (Tablo 7).

Tablo 7. Firmaların Organizasyon Şemasının Bulunması Durumu

	Frekans	Yüzde (%)
Organizasyon Şeması Var	12	100
Organizasyon Şeması Yok	0	0
Toplam	12	100

3.6.3. İlaç Firmalarındaki Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Araştırmada, firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları düzeyi, dokuz boyutta incelenmiştir. Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarının bu boyutlara ilişkin 5 üzerinden aldığı ortalama değerleri hesaplanarak Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8. Firmaların Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Aldığı Ortalama Değerleri

	İKY ETKİN.&TEM.	İKBS	İK PLANL.
AİLE ŞİRK. OLAN	4,43	4,23	4,20
AİLE ŞİRK. OLMAYAN	4,38	4,50	4,43

	İK TEM.&SEÇ.	EĞ.&GEL. FAAL.	PERF. YÖN.
AİLE ŞİRK. OLAN	4,24	4,44	4,40
AİLE ŞİRK. OLMAYAN	4,32	4,63	4,57

	KARİY. YÖN.	ÜCRET YÖN.	KURUM KÜLT.
AİLE ŞİRK. OLAN	3,57	4,80	4,85
AİLE ŞİRK. OLMAYAN	3,07	4,10	4,62

“İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimdeki temsili” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,43 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,38 olarak bulunmuştur. “İnsan kaynakları bilgi sistemi” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,23 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,50 olarak bulunmuştur. “İnsan kaynakları planlama sistemi” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,20 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,43 olarak bulunmuştur. “İnsan kaynakları temin ve seçim sistemi” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,24 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,32 olarak bulunmuştur. “Eğitim ve geliştirme faaliyetleri”

boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,44 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,63 olarak bulunmuştur. “Performans değerlendirme sistemi” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,40 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,57 olarak bulunmuştur. “Kariyer yönetim sistemi” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 3,57 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 3,07 olarak bulunmuştur. İki statüde de bulunan firmalarda kariyer yönetimiyle ilgili uygulamalarının diğer insan kaynakları uygulamalarına göre daha az üzerinde durulduğu söylenebilir. “Ücret yönetim sistemi” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,80 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,10 olarak bulunmuştur. Ve son olarak, “kurum kültürü” boyutuna ilişkin ortalama değeri, aile şirketi statüsündeki firmalar için 4,85 ve aile şirketi statüsünde olmayan firmalar için 4,62 olarak bulunmuştur. Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmaları açısından en düşük ortalama değerine sahip boyut, kariyer yönetim sistemi; en yüksek ortalama değerine sahip boyut, kurum kültürü olarak saptanmıştır. Aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmaları açısından ise en düşük ortalama değerine sahip boyut, kariyer yönetim sistemi; en yüksek ortalama değerine sahip boyut, eğitim ve geliştirme faaliyetleri olarak saptanmıştır.

5 üzerinden hesaplanan ortalama değerler incelendiği zaman, araştırmaya katılan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetimlerinin kurumsallaşmaya yönelik olarak incelenen dokuz boyut kapsamında, süreçte aktif bir rol üstlendikleri ve genel olarak, kurumsallaşma sürecine yönelik gerekli uygulamaları geręekleřtirdikleri söylenebilmektedir.

3.6.4. Aile Şirketi Statüsünde Olan ve Olmayan İlaç Firmalarındaki Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farkı Araştırmaya Yönelik Bağımsız Gruplar Arası T-Testi Analizi Bulguları

Bu kısımda, araştırmanın temel hipotezi (H_1) olan “İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermektedir”, Bağımsız Gruplar Arası T-testi analiziyle test edilmiştir. Kullanılan analiz yöntemi, iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını araştıran parametrik analiz yöntemlerinden biridir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşmaya yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Ankette yer alan boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri analiz sonucunda elde edilerek Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9. Aile Şirketi Statüsünde Olan ve Olmayan İlaç Firmalarındaki Kurumsallaşma Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin T-Testi “Ortalama” ve “Standart Sapma” Değerleri

	Aile Şirketi Olma Durumu	Ortalama	Stand. Sapma
İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Üst Yönetimde Temsili	Aile Şirketi Olan	4,4334	,41841
	Aile Şirketi Olmayan	4,3810	,29981
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	Aile Şirketi Olan	4,2334	,38357
	Aile Şirketi Olmayan	4,4999	,78174
İnsan Kaynakları Planlama Sistemi	Aile Şirketi Olan	4,1998	,60561
	Aile Şirketi Olmayan	4,4286	,41786
İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sistemi	Aile Şirketi Olan	4,2400	,49800
	Aile Şirketi Olmayan	4,3214	,47246
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	Aile Şirketi Olan	4,4400	,51769
	Aile Şirketi Olmayan	4,6286	,46803

Performans Değerlendirme Sistemi	Aile Şirketi Olan	4,4000	,40889
	Aile Şirketi Olmayan	4,5510	,52452
Kariyer Yönetim Sistemi	Aile Şirketi Olan	3,5714	,70004
	Aile Şirketi Olmayan	3,0713	1,28691
Ücret Yönetim Sistemi	Aile Şirketi Olan	4,8500	,22361
	Aile Şirketi Olmayan	4,6191	,35642
Kurum Kültürü	Aile Şirketi Olan	4,6000	,54772
	Aile Şirketi Olmayan	4,0953	1,44932

Araştırmaya katılan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetimlerinin kurumsallaşma sürecinde üstlendikleri rollere yönelik olarak araştırmada yer alan 9 boyut (insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimde temsili, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları planlama sistemi, insan kaynakları temin ve seçim sistemi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetim sistemi, ücret yönetim sistemi ve kurum kültürü), iki firma grubu açısından incelenmiş ve arada farklar bulunup bulunmadığı saptanmıştır. Araştırmada kullanılan Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizine ilişkin detaylı SPSS çıktıları EK 5’de yer almaktadır.

T-testi sonuçlarının değerlendirilmesi iki kademede yapılmaktadır. Birinci kademede Levene Testi sonuçlarına bakılır. İkinci kademede ise Levene testi sonuçlarına bağlı olarak t değerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir. Levene testinin amacı, üzerinde test yapılan iki grubun varyanslarının aynı (eşit) olup olmadığına incelenmesidir. Bunun için tablonun üçüncü sütununa bakarak Levene testine ait F değerinin anlamlı olup olmadığına bakmak için F’in hemen yanındaki sütunda yer alan Anlamlılık (Sign.) kısmına bakılır. Eğer söz konusu sütunda yer alan değer 0,05’ten daha küçük ise, “Varyansların farklı olması durumu” (Equal variance not assumed) satırındaki “İki kuyruklu anlamlılık” [Sig. (2-tailed)] başlığı altındaki değere bakılır. Bu değere bağlı olarak yorum yapılır. Eğer Levene testi grup varyansları arasında bir farkın olmadığına işaret etmekte ise (Anlamlılık > 0,05 ise), “Varyansların aynı olması durumu” satırındaki “İki kuyruklu anlamlılık” başlığı altındaki değere bakılarak değerlendirme yapılır. Eğer gruplar arası varyans farkının olduğu durumda, “Varyansların farklı olması durumu” satırına bakılır: “İki kuyruklu

anlamlılık" $> 0,05$ ise "gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur", "İki kuyruklu anlamlılık" $< 0,05$ ise "gruplar arasında anlamlı bir fark vardır" değerlendirmesi yapılır. Eğer gruplar arası varyans farkının olmadığı durumda, "Varyansların aynı olması durumu" (Equal variance not assumed) satırına bakılır: "İki kuyruklu anlamlılık" $> 0,05$ ise "gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur", "İki kuyruklu anlamlılık" $< 0,05$ ise "gruplar arasında anlamlı bir fark vardır" değerlendirmesi yapılır.⁵

T-testine ait bu değerlendirme yöntemi ışığında, araştırmada kullanılan dokuz boyuta ilişkin veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

- İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Üst Yönetimde Temsili Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları : Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, boyutlardan ilki olan "insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimde temsili" boyutu bakımından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin "kuyruklu anlamlılık" değeri 0,805 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi (% 95 güvenilirlik aralığı) için kritik değer olan 0,05'den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında "insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimde temsili" boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 10). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında insan kaynakları bölümlerinin faaliyetlerinin anayasasını oluşturan ve vizyon, misyon, ilke ve değerler bütünü olan insan kaynakları politikalarının açıkça ve yazılı olarak saptanması, yönetimin etkinliğini belirleyen diğer unsurlar olan işletme içerisinde önemsenme düzeyinin ve sahip olduğu politikalar doğrultusunda şirketin yönetim faaliyetlerine katılım/kurullardaki temsil düzeyinin yüksek olması, işletme stratejilerinin oluşturulmasında rol üstlenmesi, birimin etkinliğini arttıracak araç ve gereçlere yatırım yapılması ve

⁵ Yıldırım, Altunışık, Çoşkun ve Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 261.

bütçesinde kısıtlamaya gidilmemesi faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır.

Tablo 10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği ve Üst Yönetimde Temsili Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,267	,805
Varyansların farklı olması durumu		,818

- **İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları :** Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “insan kaynakları bilgi sistemi” boyutu bakımından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “kuyruklu anlamlılık” değeri 0,501 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında “insan kaynakları bilgi sistemi” boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 11). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında insan kaynakları bölümlerinin bilgi akışını düzenleyen bilgi sisteminin varlığı, sistemin yazılım-donanım birimleriyle desteklenmesi, insan kaynakları yöneticilerinin sisteme istedikleri zaman kolaylıkla erişebilmeleri, sistemdeki bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi, diğer bilgi sistemleriyle etkileşim ve uyum içerisinde çalışması ve yöneticilerin teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve sistem yapısının güncellenmesi faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır.

Tablo 11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,148	,501
Varyansların farklı olması durumu		,455

- **İnsan Kaynakları Planlama Sistemi Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları :** Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “insan kaynakları planlama sistemi” boyutu bakımından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “İki kuyruklu anlamlılık” değeri 0,454 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında “planlama sistemi” boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 12). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında sisteme bağlanmış insan kaynakları planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, personel gereksiniminin belirlenmesinde bilimsel yöntemlerin kullanılması ve planların hedeflerdeki sapma ve değişimlere göre revize edilmesi faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır.

Tablo 12. İnsan Kaynakları Planlama Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,503	,454
Varyansların farklı olması durumu		,490

- **İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi Sistemi Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları :** Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “insan kaynakları temin ve seçim sistemi” boyutu bakımından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “İki kuyruklu anlamlılık” değeri 0,779 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında "insan kaynakları temin ve seçim sistemi" boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 13). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir insan kaynakları temin ve seçim

politikasının varlığı, personel seçiminde adaylara testlerin uygulanması, bilimsel analiz yöntemlerinin (işyükü, işgücü ve iş analizleri) kullanılması, işletmelerin işgücü devri oranının yüksek olması ve aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarında aile üyelerine ayrıcalık tanınması faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır. Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarında aile üyelerinin yönetime dahil olması, profesyonel bir yönetim anlayışının yerleşmiş olması sebebiyle personel seçiminde aileden olan kişiler açısından bir ayrıcalık oluşturacak biçimde gerçekleşmemektedir. Bu bağlamda, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarının “insan kaynakları temin ve seçim sistemi” boyutu açısından işletmelerde aile birliğinin bulunması/bulunmaması bir fark yaratmamaktadır.

Tablo 13. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,977	,779
Varyansların farklı olması durumu		,782

- **Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları** : Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “eğitim ve geliştirme faaliyetleri” boyutu açısından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “İki kuyruklu anlamlılık” değeri 0,525 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında "eğitim ve geliştirme faaliyetleri" boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 14). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim politikasının bulunması, sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, programların uzmanlık alanlarının yanısıra yönetim ve davranış bilimleri ile ilgili konuları da içermesi, yeni personele oryantasyon programının uygulanması, firmalarda bir oryantasyon el kitapçığı ve eğitim kitapçığının bulunması

ve eğitimin değerlendirilmesi faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır.

Tablo 14. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,635	,525
Varyansların farklı olması durumu		,535

- **Performans Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları :** Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “performans değerlendirme sistemi” boyutu açısından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “İki kuyruklu anlamlılık” değeri 0,604 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında "performans değerlendirme sistemi" boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 15). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında bir performans değerlendirme sisteminin varlığı, süreçte bilgisayar teknolojisinden faydalanılması, düzenli performans değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, yöneticilerin sürece kuramsal ve uygulama bakımından hakim olması, performans değerlendirme hatalarından kaçınılmaya çalışılması, personele kendilerinden beklenen performans düzeylerinin açık bir şekilde aktarılması, çalışanlarla performans değerlendirme görüşmelerinin yapılması ve aile şirketi statüsündeki firmalarda performans standartlarının aile üyelerine ve profesyonellere eşit bir şekilde uygulanması faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır. Performans değerlendirme faaliyetleri sırasında aile üyelerine yönelik ayrıcalıklı bir uygulamanın gerçekleştirilmemesi, iki firma grubu açısından aile birliğinin varlığının, “performans değerlendirme sistemi” boyutunda bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 15. Performans Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,705	,604
Varyansların farklı olması durumu		,588

- **Kariyer Yönetim Sistemi Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları :** Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “kariyer yönetim sistemi” boyutu açısından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “İki kuyruklu anlamlılık” değeri 0,452 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında "kariyer yönetim sistemi" boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 16). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında bir kariyer yönetim sisteminin varlığı, süreçte bilgisayar teknolojisinden faydalanılması, kariyer planlama faaliyetleri sırasında çalışanlarla görüşmeler yapılması, kariyer yollarının açık ve net olması, kariyer danışmanlarından destek alınması, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir terfi politikasının varlığı ve aile şirketi statüsündeki firmalarda aile üyelerine terfilerde ayrıcalık tanınmaması faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır.

Tablo 16. Kariyer Yönetim Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,203	,452
Varyansların farklı olması durumu		,408

- **Ücret Yönetim Sistemi Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları** : Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “ücret yönetim sistemi” boyutu açısından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup iki grup arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “İki kuyruklu anlamlılık” değeri 0,480 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında "ücret yönetim sistemi" boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 17). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikasının varlığı, işdeğerlemeye dayalı bir ücret yapısına sahip olunması, aile şirketi statüsündeki firmalarda aile üyelerinin işe yaptıkları katkı düzeyinde ücret almaları ve performans değerlendirme sonuçlarının ücret sistemine yansıtılması faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanmamıştır. Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki ücret yönetimi uygulamaları sırasında aile üyelerine profesyonellerden daha fazla ücret ödenmesi durumuna rastlanmaması, iki firma grubu açısından aile birliğinin varlığının, “ücret yönetim sistemi” boyutunda bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 17. Ücret Yönetim Sistemi Boyutuna İlişkin “Anlamlılık” ve “İki kuyruklu anlamlılık” Değerleri

	Anlamlılık	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,255	,480
Varyansların farklı olması durumu		,424

- **Kurum Kültürü Boyutuna İlişkin T-testi Bulguları** : Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasındaki farklılık, “kurum kültürü” boyutu açısından Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizi yardımıyla incelenmiş olup anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen tabloda, bu boyuta ilişkin “İki kuyruklu anlamlılık” değeri 0,232 olarak bulunmuştur. Bu değer, % 5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan 0,05’den büyük olduğu için bu araştırmada yer alan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında "kurum

kültürü" boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 18). Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarında, (aile şirketi statüsündeki ilaç firmaları açısından) aile üyelerine eşit bir şekilde yaklaşılması, insan kaynakları fonksiyonları gerçekleştirilirken firmanın sahip olduğu değer, norm ve inançların dikkate alınması, eğitim programları ile değer, norm ve inançlar hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların firmaya bağlılığının yüksek olması faktörleri çerçevesinde incelenen boyut açısından iki grup arasında bir fark saptanamamıştır. Aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki aile üyeleri ve profesyonellere eşit şekilde yaklaşılması, iki firma grubu açısından aile birliğinin varlığının, "kurum kültürü" boyutunda bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 18. Kurum Kültürü Boyutuna İlişkin "Anlamlılık" ve "İki kuyruklu anlamlılık" Değerleri

	Anlamlılık.	İki kuyruklu anlamlılık
Varyansların aynı olması durumu	,478	,232
Varyansların farklı olması durumu		,199

3.7. Araştırmanın Sonuçları

İstanbul ilinde faaliyet gösteren, belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış ve bir insan kaynakları bölümüne sahip ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farkı ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları; insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimde temsili, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları planlama sistemi, insan kaynakları temin ve seçim sistemi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetim sistemi, ücret yönetim sistemi ve kurum kültürü boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, ilaç sektöründe ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren, belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış ve bir insan kaynakları bölümüne sahip firmaları kapsayan bir şirket grubuna, anket uygulanmış ve elde edilen veriler Bağımsız Gruplar T-testi analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen analizle, aile şirketi statüsünde olan

ve olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklı olup olmadığı belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

- Araştırmaya katılan aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetimlerinin, incelenen 9 boyut kapsamında, süreçte aktif bir rol üstlendikleri ve genel olarak, kurumsallaşma sürecine yönelik, gerekli insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirdikleri söylenebilir. Ayrıca, firmalara ait “kariyer yönetim sistemi” boyutuna ilişkin ortalama değerlerinin diğer boyutlara ilişkin değerlere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.
- Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda, H_1 hipotezi reddedilmiştir.
- Firmalardaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında, “insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimde temsili” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.
- “İnsan kaynakları bilgi sistemi” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.
- “İnsan kaynakları planlama sistemi” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.
- “İnsan kaynakları temin ve seçim sistemi” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.
- “Eğitim ve geliştirme faaliyetleri” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.
- “Performans değerlendirme sistemi” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.
- “Kariyer yönetim sistemi” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.

- “Ücret yönetim sistemi” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.
- “Kurum kültürü” boyutuna ilişkin olarak iki firma grubu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.

Aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki fark araştırılırken, aile şirketi statüsünde bulunan işletmelerde yer alan “aile birliği” unsuru ve bu unsurun belirlediği/şekillendirdiği yönetim uygulamalarının yapısına yönelik değişkenler (insan kaynakları temin ve seçimi, performans ve terfi yönetim sistemi uygulamaları sırasında aile üyelerine ayrıcalık tanınıp tanınmadığı ve genel anlamda kurum kültürünün yapısının ailesel yönetim anlayışına göre şekillenip şekillenmediği) de dikkate alınmış ve incelenmiştir. Araştırmada yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri yüksek işletmeler olması ve profesyonelleşmeye verdikleri önem nedeniyle, “aile birliği” unsurunun incelenen insan kaynakları boyutları açısından iki firma grubu arasında anlamlı bir fark yaratmaması; istatistiksel olarak ortaya konan bulgularla desteklenmektedir.

SONUÇ

Kurumsallaşma sürecinin, aile şirketlerinin varlıkları sonraki nesillere başarıyla aktarabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri açısından gerekli bir süreç olduğu günümüzde üzerinde karar kılınan bir görüştür. Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinin önündeki engellerden belki de en önemlisi, sahip oldukları en değerli kaynaklardan biri olan insan kaynağını etkin bir şekilde kullanamamalarıdır. Bu noktada; kanbağı, girişimciye yakınlık, ikili diyaloglar, güvenilirlik, evlilik bağı vb. unsurları temel almayan, mümkün olduğunca rasyonel davranacak, insan kaynağının stratejik bir biçimde yönetilmesini sağlayacak ve yönetsel faaliyetlere katılım düzeyinin yüksek olduğu bir insan kaynakları yönetim biriminin varlığı, şirketlerin kurumsallaşmaları açısından büyük bir önem taşımaktadır.

İnsan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi, verimlilik düzeyinin yükseltilmesi, bilgi akışının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, fonksiyonların işletmeye ait değer, norm ve inançlar; kısaca kültür çerçevesinde yürütülmesi, kurum kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması gibi süreçleriyle birlikte insan kaynakları yönetimi kurumsallaşma sürecinde aktif bir rol üstlenmektedir. Bu süreçleri gerçekleştirirken, insan kaynakları yönetiminin etkinliğini belirleyen en önemli unsurlar; insan kaynakları vizyon, amaç ve politikalarının oluşturulmuş olması, insan kaynakları yöneticilerinin bilgili ve deneyimli olmaları, insan kaynakları yönetiminin işletme içerisinde önemli görülmesi ve üst yönetim kurullarında yeterince temsil ediliyor olması olarak sayılabilir.

Organizasyon içerisinde etkin bir konumda bulunan ve üst yönetim kurullarında temsili gerçekleştirilen bir insan kaynakları yönetimi; objektiflik esasına dayalı performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama ve terfi sistemlerinin kurulması gibi insan kaynakları işlevlerinin yürütülmesi ve faaliyetlerini işletmenin değer, norm ve inançları çerçevesinde gerçekleştirerek kurum kültürünün çalışanlarına benimsetilmesi görevini de üstlendiği gözlenmektedir. İnsan kaynağına yönelik tutum ve davranışlarla bunların bir sonucu

olan insan kaynağı uygulamalarının aile işletmelerinin ve diğer işletmelerin kurumsallaşması üzerindeki etkisi büyüktür.

Tez çalışmasında yer alan araştırma bölümü; belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından bir fark olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, insan kaynakları yönetiminin süreçteki uygulamaları, dokuz boyut (insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimde temsili, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları planlama sistemi, insan kaynakları temin ve seçim sistemi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetim sistemi, ücret yönetim sistemi ve kurum kültürü) çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket yardımıyla toplanan veriler frekans ve Bağımsız Gruplar Arası T-testi analizlerine tabi tutulmuş ve bu verilere ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri hesaplanmıştır. T-testi analizi yardımıyla aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırmada yer alan her bir boyuta analiz uygulanmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Analizler ve tanımlayıcı istatistik değerlerinin hesaplanması sonucunda ele geçen bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Tanımlayıcı istatistik olarak hesaplanan ortalama değerleri incelendiği zaman, araştırmaya katılan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetimlerinin, kurumsallaşmaya yönelik olarak incelenen dokuz boyut kapsamında, süreçte aktif bir rol üstlendikleri ve genel olarak, gerekli uygulamaları gerçekleştirdikleri söylenebilir. Kariyer yönetimine dönük uygulamaların, araştırmaya katılan firmalarda diğer uygulamalara göre daha düşük bir düzeyde gerçekleştirildiği görülmüştür. T-testi analizi yardımıyla elde edilen bulgulara bakıldığında ise, “İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ve üst yönetimde temsili”, “insan kaynakları bilgi sistemi”, “insan kaynakları planlama sistemi”, “insan kaynakları temin ve seçim sistemi”, “eğitim ve geliştirme faaliyetleri”, “performans değerlendirme sistemi”,

“kariyer yönetim sistemi”, “ücret yönetim sistemi” ve “kurum kültürü” boyutlarına yönelik uygulamalar açısından ve her bir boyut birbirinden bağımsız olarak incelenmek suretiyle, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak, iki firma grubundaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulgulanamamıştır. Dolayısıyla, araştırmanın temel hipotezi olan H_1 hipotezi (İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile şirketi statüsünde olan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile aile şirketi statüsünde olmayan ilaç firmalarındaki kurumsallaşma sürecine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermektedir) reddedilmiştir.

Bu analiz sonuçlarından yola çıkarak, aile şirketi statüsünde olan ve olmayan ilaç firmalarındaki insan kaynakları yönetimlerinin kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamalarının birbirine benzer bir nitelik sergilediği görülmüştür. Araştırma sırasında, aile şirketi statüsünde bulunan işletmelerde yer alan “aile birliği” unsuruna yönelik değişkenler de dikkate alınmış ve incelenmiştir. Şirket grubunda yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyleri yüksek işletmeler olmaları sebebiyle, “aile birliği” unsurunun kurumsallaşmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları açısından iki firma grubu arasında bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

Acar, Ahmet Cevat: “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi,” **İnsan Kaynakları Yönetimi**, içinde, Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Acuner, Taner: “İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3-4, 2001, s. 177-190.

Akdoğan, Asuman: “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2000, Sayı: 16, s. 31-47.

Akdoğan, Habib, İsmail Seyrek: “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 275-285.

Akgemci, Tahir, İsmail Sevinç: “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 512-520.

Akın, Adnan: “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, s. 97-113.1

Aksoy, Ali: “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama”, **İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3-4, Ekim 2002, s. 187-206.

Alayoğlu, Nihat: **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları No: 42, İstanbul, 2003.

Altunoğlu, A. Ender: “Stratejik Planlama Süreci ve Firma Performansı: Çevre Belirsizliğinin Rolü”, (Çevrimiçi) <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/38/kongre6.htm>, 13 Eylül 2004.

Bahar Akıngüç Günver, **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.

Baran, Yaprak: “Yönetmel Aadan Kurumsallaşma Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki ilişkiyi Ele Alan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2001.

Başaran, Şirin: Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Bayar, Başak: “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21>, 17 Ağustos 2004.

Bayraktaroğlu, Serkan: **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

Berberoğlu, Güneş: “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı: 1-2, 1990, s. 153-162.

Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi**, Beta Basın A.Ő., 3. Baskı, İstanbul, 1997.

Buluç, Bekir: “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 19, Ankara, 1998, s. 781-788.

Ceylan, Adnan, Lütfihak Alpkan, Meral Elçi: “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 5-6, Aralık 2002, s. 233-245.

Çelik, Adnan, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı: “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 189-201.

Demirkaya, Harun: “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, (Çevrimiçi) <http://www.insanvekalite.org/makale/makale7.html>, 23 Haziran 2004.

Doğan, Selen: “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 13, 1998, s. 143-168.

Dündar, Gönen: “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, içinde, Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Dündar, Gönen: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995.

Erben, Gül Selin: “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 345-356.

Erdem, Barış: “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi”, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=196, 24 Nisan 2004.

Erdil, Oya, Erşan Ciğerim, Şahin Gök: “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 64-71.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

Eren, Erol: “İşletmelerde Tamlaştırılmış Bir Yönetim Sisteminin Gerçekleşmesi ve Organizasyonu”, **İ.Ü. İşl. Fak. Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, Kasım 1977, s. 73-83.

Ertaş, Aysel: Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996.

Eryılmaz, Feray Ayrıl: Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki ilişkiyi Ele Alan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002.

Genç, Nurullah, Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri -Bir Uygulama-”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 20-32.

Gözalın, Mustafa: “Kurumsallaşma Üzerine”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 4, Aralık 1998-Ocak 1999, s. 66-69.

Gümüştekin, Gülten Eren: “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat ili Aile İşletmelerinde Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 521-533.

Güven, Mehmet, İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Mustafa Taşlıyan: “Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Nisan 2004, İstanbul, s. 314-324.

İçerik Ekibi: “Kişisel Kariyer Planlaması Nedir?”, (Çevrimiçi) <http://gukasgroup.sitemynet.com/portal/kp/kkp.html>, 02 Eylül 2004.

İşcan, Ömer Faruk: “Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, **Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, Yıl: 2000, s. 231-243.

İşeri, Müge, Nazan Çağlar: “1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 140-147.

İnsan Kaynakları.Com İçerik Ekibi: “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=16>, 19 Ağustos 2004.

İnsan Kaynakları.Com İçerik Ekibi: “Değişimde İletişim Zorlukları”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=91>, 08 Haziran, 2004.

Kalkan, Veli Denizhan: “Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 128-139.

Karcıoğlu, Fatih, M. Kürşat Timuroğlu: “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, **Atatürk Üniversitesi İkt. Ve İdr. Bilimler Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 1-2, Yıl: 2004, s. 319-338.

Karpuzoğlu, Ebru: **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

Karpuzoğlu, Ebru: “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 42-53.

Kaynak, Tuğray: **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Yayıncılık, II. Baskı, İstanbul, 1996.

Keser, Aşkın: “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=118#, 11 Nisan 2004.

Kılınç, Tanıl: “Kurumsallaşmayı Gerçekten Anlamak”, (Çevrimiçi) http://www.dd.com.tr/bulten_detay.asp?Bulletin_id=33, 17 Haziran 2004.

Kırım, Arman, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Haziran 2001.

Kumbul, Burcu: “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 04 Ağustos 2004.

Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Ozankaya, Özer: **Toplumbilim**, Genişletilmiş 7. b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1991.

Öz-Alp, Şan: **Küçük İşletmeler**, E.İ.T.İ.A. Yayın No: 90/49, Eskişehir, 1971.

Özçelik, Oya: “Eğitim ve Geliştirme,” **İnsan Kaynakları Yönetimi**, içinde, Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Özkaya, Sibel: “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm>, 06 Nisan 2004.

Öztürk, Azim: “İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”, **Çukurova Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, Yıl: 1997, s. 87-106.

Papatya, Gürcan, Buğra Hamşioğlu: “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars ili Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 264-274.

Pazarcık, Orhan: “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 35.

Sağlam, Mehmet: “Örgütsel Değişme”, **Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yayın No: 185, Ankara 1979, s. 114-123.

Sağlam, Necdet: **Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma**, (Çevrimiçi) http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc, 08 Nisan 2004.

Soyuer, Haluk: “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Nisan 2004, İstanbul, s: 108-119.

Tanta, Gülden, Hasan Latif, Gazi Uçkun: “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya ili Örneği)”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 547-559.

Tonus, Zümrüt: “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İkt. ve İdr. Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XVIII, Sayı: 1-2, 2002, s. 23-34.

Türkçü, Nilüfer: Yönetici Eğitimi, Geliştirilmesi ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1994.

Unutkan, Göksel Ataman: **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994.

Uyargil, Cavide, Gönen Dünder, “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 2, Kasım 1997, s. 21-30.

Uzun, Turgay: “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149, 05 Eylül 2004.

Vural, Beril Akıncı, Çisil Sohodol: “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 325-332.

Yalçın, Azmi, Rıdvan Günel: “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 72-78.

Yelkikalan, Nazan, Erdal Aydın: “Aile Şirketlerinde Profesyoneleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1-2, Yıl: 2003-2004, s. 131-140.

Yelkikalan, Nazan, Erdal Aydın: “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan 2004, s. 333-344.

Yıldırım, Engin, Remzi Altunışık, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, Ekim 2001.

Yılmaz, Cengiz, Ahmet Doğan, Erkan Topal: “Yönetim Bilgi Sistemi”, **Erciyes Üniversitesi İkt. Ve İdr. Bilimler Fak. Dergisi**, Sayı: 8, Şubat 1989, s. 39-48.

Yüksel, Can: Organizasyonlarda Eğitim/Geliştirme Süreci ve K.K.de Birlik Eğitim Programlarının Uygulama İlkelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2003.

Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Ltd. Şti, İkinci Baskı, Ankara, 1998.

EK 1- ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ

No	Firma Adı
1.	ABBOTT LABORATUVARLARI İTHALAT, İHRACAT VE TİC. A.Ş.
2.	ABDİ İBRAHİM İLAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.
3.	ASTRA ZENECA İLAÇ SANAYİ VE TİC. LTD. ŞTİ.
4.	BAVET İLAÇ SAN. A.Ş.
5.	BAYER İLAÇ FABRİKALARI A.Ş.
6.	BERKO İLAÇ VE KİM SAN. LTD. ŞTİ.
7.	BİLİM İLAÇ SANAYİ VE TİC. A.Ş.
8.	BOEHRINGER INGELHEIM İLAÇ TİC. A.Ş.
9.	BRISTOL-MYERS SQUIBB İLAÇLARI INC.
10.	DEVA HOLDİNG A.Ş.
11.	ECZACIBAŞI-BAXTER HASTANE ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
12.	ECZACIBAŞI İLAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.
13.	FAKO İLAÇLARI A.Ş.
14.	FARMED İLAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.
15.	GLAXOSMİTHKLİNE İLAÇLARI SANAYİ VE TİC. A.Ş.
16.	İLSAN İLTAŞ İLAÇ VE HAMMADDELERİ SAN. A.Ş.
17.	LİLLY İLAÇ TİC. A.Ş.
18.	LUNDBECK İLAÇ TİC.LTD.
19.	MERCK SHARP&DOHME İLAÇLARI LTD.ŞTİ.
20.	MİLUPA
21.	NOBEL İLAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.
22.	NOVARTİS SAĞLIK GIDA VE TARIM ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.
23.	NOVO NORDİSK SAĞLIK ÜRÜNLERİ TİC. LTD. ŞTİ.
24.	ORGANON İLAÇLARI A.Ş.
25.	PFİZER İLAÇLARI LİMİTED ŞİRKETİ
26.	ROCHE MÜSTAHZARLARI SAN. A.Ş.
27.	SANOFI-SYNTELABO İLAÇ A.Ş.
28.	SANOVEL İLAÇ SAN VE TİC. A.Ş.
29.	SANTA FARMA İLAÇ SAN. A.Ş.
30.	SCHERING ALMAN İLAÇ VE ECZA. TİC. LTD. ŞTİ.
31.	SERONO İLAÇ PAZARLAMA VE TİC. A.Ş.
32.	SERVIER İLAÇ VE ARAŞTIRMA A.Ş.
33.	WYETH İLAÇLARI A.Ş.

EK 2- ANKET ÖNYAZISI

**T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

TARİH:

Sayın İnsan Kaynakları Yetkilisi,

Ekte yer alan anket formu, İ.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Gönen DÜNDAR yönetiminde gerçekleştirilmekte olan, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” konulu yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Bu çalışmayla, İstanbul ilinde faaliyet gösteren ilaç firmalarının insan kaynakları yönetimlerinin kurumsallaşma sürecinde üstlendikleri rolün ortaya konması amaçlanmaktadır. Sizden istenen, ankette yer alan soruları işletmenizin uygulamaları doğrultusunda cevaplamanızdır.

Araştırmanın sonuçları, işletme bazında değil, tüm işletmelerin anket sonuçları bir bütün olarak ele alınıp genel olarak değerlendirilecektir. Ankette hiçbir şekilde işletmenizin kimliğini ortaya çıkaracak bilgiler istenmemektedir. Bununla beraber, işletmenize ait tüm bilgiler gizli tutulacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya bulunduğunuz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Mustafa Önder PEMBE
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

Anketi doldurduktan sonra aşağıda belirtilen adrese posta yolu ile gönderebilir veya elektronik posta adresine gönderebilirsiniz.

Adres :

e-posta : onderpembe@yahoo.com

KURUM BİLGİLERİ ANKETİ

Bu araştırma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yapılan "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü" konulu yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir. Bu anket formu, kurumla ilgili özellikleri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Soruları yanıtlarken sizin işletmeniz için geçerli olan seçeneğin yanındaki boşluğa x işareti koyunuz.

1- İşletmeniz kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

- a) 1-5 yıl
- b) 6-10 yıl
- c) 11-15 yıl
- d) 16 yıl ve fazla

2- İşletmeniz bir aile şirketi midir (aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir)?

- a) Evet
- b) Hayır

3- İşletmeniz ihracat yapmakta mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

4- İşletmenizde danışmanlık hizmetlerinden yararlanılıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

5- İşletmenize ait bir organizasyon şeması var mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ÖLÇEĞİ

Bu ölçek, kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri okuyarak işletmenize uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birine karşılık gelen kutu içine x işareti koyunuz.

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.	İnsan kaynakları departmanına ait yazılı vizyon, misyon ve amaçlar bulunmaktadır.					
2.	İşletmenin üst düzey yöneticileri, insan kaynakları departmanının faaliyetlerine yeterince önem vermektedir.					
3.	İnsan kaynakları departmanı işletmenin üst düzey kurullarında temsil edilmektedir.					
4.	İnsan kaynakları departmanı işletme stratejilerinin oluşturulmasında etkin bir rol üstlenmektedir.					
5.	İnsan kaynakları yönetiminin etkililiğini arttıracak yeni teknoloji ve gereçlere yatırım yapılmaktadır.					
6.	İşletme bütçesinde bir kısıtlamaya gidileceği zaman ilk olarak başvuru yönetim bütçelerinden biri insan kaynakları yönetimi bütçesidir.					
7.	İşletmede çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli bir biçimde tutulduğu bir bilgi sistemi bulunmaktadır.					
8.	İnsan kaynakları bilgi sistemi yazılım-donanım birimleriyle desteklenerek sistemin etkililiği artırılmıştır.					
9.	İnsan kaynakları yetkilileri gerektiğinde veritabanındaki verilere kolaylıkla erişebilmektedirler.					
10.	Veritabanındaki bilgiler sıklıkla güncellenmektedir.					
11.	İnsan kaynakları bilgi sistemi muhasebe, finans, satınalma vb. gibi diğer bilgi sistemleriyle etkileşim ve uyum içerisinde çalışmaktadır.					
12.	İnsan kaynakları yetkilileri, bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, insan kaynakları bilgi sistemleri konusundaki gelişmeleri yakından takip etmektedirler.					
14.	İşletmede insan kaynakları departmanına ait sistematik planlama çalışmaları yapılmaktadır.					
15.	İşletmenin personel gereksiniminin belirlenmesinde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır.					
16.	İnsan kaynakları departmanına ait planları hedeflerdeki sapmalara veya değişimlere göre revize edilir.					

17.	İşletmenin açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir insan kaynakları temin ve seçim politikası bulunmaktadır.					
18.	Personel seçiminde adaylara yetenek, kişilik ve mesleki testler etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					
19.	İşletmede işgücü talebinin belirlenmesi için işyükü, işgücü ve iş analizleri yapılmaktadır.					
20.	İşletmenin işgücü devri (turn-over) oranı yüksektir.					
21.	Aileden olan veya aileye yakın olan kişilere personel seçiminde ayrıcalık tanınmaktadır.					
22.	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim politikası bulunmaktadır.					
22.	İşletmede sürekli olarak eğitim programları düzenlenmektedir.					
23.	Çalışanlara uygulanan eğitim programları uzmanlık alanları ile ilgili konuların yanı sıra, yönetim ve organizasyon/davranış bilimleri ile ilgili konuları da kapsamaktadır.					
24.	Yeni işe başlayacak kişiler bir oryantasyon (işe alıştırma) programından geçirilmektedirler.					
25.	İşletmeye ait bir oryantasyon el kitapçığı ve eğitim kitapçığı bulunmaktadır.					
26.	Çalışanlara uygulanan eğitimin sonuçları değerlendirilmektedir.					
27.	İşletmede işleyişi açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır.					
28.	Performans değerlendirme sürecinde bilgisayar teknolojisinden faydalanarak çalışanlara ait bilgilere kısa sürede ulaşılabilmektedir.					
29.	İşletmedeki çalışanlar düzenli bir şekilde performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.					
30.	Performans değerlendirmeyi gerçekleştiren İK yetkilileri sürece, gerek kuramsal gerekse uygulama açısından hakimdirler.					
31.	Değerlendirici performans değerlendirme sırasında yapılan hatalardan (kişisel önyargılar, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme vb.) kaçınmaya çalışmakta ve bu yönde önlemler almaktadır.					
32.	Çalışanlara kendilerinden beklenen performans düzeyleri açık ve net bir şekilde aktarılır.					
33.	Değerlendirme süreci sonucunda değerlendirilen çalışanlarla sonuçların bildirildiği/birlikte tartışıldığı görüşmeler yapılmaktadır.					
34.	İşletmede performans standartları aileden olan ve olmayan çalışanlara ayrıcalık gözetilmeksizin eşit bir biçimde uygulanır.					
35.	İşletmede işleyişi açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer yönetim sistemi bulunmaktadır.					
36.	Kariyer yönetiminde, sürecin etkinliğini arttıran bilgisayar teknolojisinden yoğun bir biçimde faydalanılmaktadır.					
37.	Kariyer planlaması sürecinde çalışanlarla kariyer amaç ve çıkarları, eğitim, gelişme, yetiştirilme, deneyimlendirilme gereksinimleri konusunda görüşmeler yapılmaktadır.					

38.	İşletmedeki kariyer yolları açık ve net olup tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.					
39.	Çalışanların kariyer beklentilerinin işletme gereksinimleri ile karşılaştırılması, ilişkilendirilmesi, uyumlandırılması hususunda kariyer danışmanlarından destek alınmaktadır.					
40.	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir terfi politikası bulunmaktadır.					
41.	İşletmede aileden olan ve olmayan çalışanlara ayrıcalık gözetilmeksizin pozisyon için en uygun olan aday terfi ettirilmektedir.					
42.	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası bulunmaktadır.					
43.	İşletme, işdeğerleme (işlerin birbirine göre objektif ve bilimsel yöntemlerden yararlanılarak değerlendirilmesi) sistemine dayanan bir ücret yapısına sahiptir.					
44.	İşletmede aile üyeleri işe ve işletmeye yaptıkları katkı düzeyinde ücret alırlar.					
45.	Performans değerlendirme sonuçları işletmenin ücret sistemine yansıtılmaktadır.					
46.	İşletmede aileden olan ve olmayan çalışanlara eşit şekilde yaklaşmaktadır.					
47.	İnsan kaynakları fonksiyonları yerine getirilirken işletmenin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dikkate alınır.					
48.	Çeşitli eğitim programları düzenlenerek işletmenin sahip olduğu değer, norm ve inançlar hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.					
49.	Çalışanların işletmeye karşı bağlılığı yüksektir.					

EK 3- ÖLÇEĞE İLİŞKİN SPSS GÜVENİLİRLİK ANALİZİ TABLOLARI

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	12	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	12	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	48

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aile üyelerine ayrıcalık tanınması	189,5000	399,364	,206	,858
Aile üyelerine ise katkı düzeyinde ücret	188,7500	365,114	,499	,851
Aile üyesi ve profesyonelle eşit yaklaşım	188,4167	359,174	,502	,852
Beklenen perf düzeyinin açıklanması	185,8333	403,242	,441	,856
Düzenli perf deg faaliyetleri	185,6667	416,970	-,186	,861
Eğitim politikasının varlığı	185,8333	413,061	-,033	,860
Eğitim prog ile kültürün isgörene aktarılması	185,6667	398,606	,765	,854
Eğitim programı uzm ve dav bil içer	185,6667	398,606	,765	,854
Eğitimin değerlendirilmesi	185,9167	397,538	,396	,855
İK planlarının revize edilmesi	185,7500	405,114	,367	,856
İK temin ve seçim politikasının varlığı	185,6667	409,515	,159	,858
İK yöneticisi perf deg sürecine hakim	185,5000	415,909	-,286	,860

İK yöneticisinin İKBS'ye erişimi	185,9167	407,174	,184	,858
İK yöneticisinin yenilikleri takibi	186,0000	406,182	,155	,858
İKBS'nin varlığı	185,9167	411,538	,014	,860
İKBS diğer sistemler ile etkileşim	186,0833	389,538	,518	,852
İKBS yazılım ve donanım desteği	186,2500	382,932	,605	,850
İKY'de değer norm ve inanç dikkate alınması	185,6667	404,970	,410	,856
İKY'nin önemi	185,7500	400,023	,628	,854
İKY'nin stratejideki rolü	185,9167	402,083	,373	,856
İKY'nin teknoloji ve gerece yatırımı	185,6667	407,515	,269	,857
İKY'nin üst yönetimde temsili	185,5833	413,538	-,067	,859
İKY'ye ait planlama çalışmaları	186,0000	406,545	,209	,857
İKY bütçesinin kısıtlanması	187,2500	413,477	-,050	,864
İKY vizyon ve misyon sahibi	185,6667	417,152	-,256	,861
İsgücü devir oranı yüksek	188,1667	405,061	,097	,861
İşletmeye bağlılığın yüksek olması	185,7500	408,932	,173	,858
İşyükü işgücü ve iş analizlerinin yap	186,5833	389,174	,505	,852
Kariyer danışmanından yardım alınması	188,0000	395,091	,350	,855
Kariyer planlamada kişilerle görüşülmesi	186,9167	376,265	,679	,848
Kariyer yollarının açıklığı ve bilinmesi	186,8333	381,788	,648	,849
Kariyer yönet bilgisayardan faydalanma	187,3333	392,970	,216	,860
Kariyer yönetim sisteminin varlığı	187,0000	374,182	,549	,850
Orj el ve eğitim kitapçığının varlığı	185,9167	402,265	,263	,857
Perf deg aile üyesi ve profes esit uyg	188,4167	359,174	,502	,852
Perf deg bilgisayardan faydalanma	187,1667	386,879	,368	,855
Perf deg hatalarına dikkat edilmesi	186,0000	398,000	,532	,854
Perf deg sonuçlarının bildirilmesi	185,9167	387,720	,676	,850
Perf deg sonuçlarının ücrete yansıtılması	186,2500	391,841	,305	,856

Performans deg sisteminin varligi	185,5833	413,538	-,067	,859
Pers seçiminde testlerin uygulanisi	185,9167	400,811	,304	,856
Personel gereksinimi bilimsel yönt	186,5000	401,727	,280	,856
Sürekli eğitim programlarının varligi	186,0000	409,818	,045	,860
Terfi politikasının varligi	187,2500	400,023	,202	,858
Terfide aile üyesine ayrıcalık tanınmaması	188,4167	359,174	,502	,852
Ücret politikasının varligi	185,9167	376,629	,714	,847
Ücret sistemi isdeğerlemesi temelli	185,9167	377,720	,739	,847
Veritabanının güncellenmesi	186,0000	413,091	-,033	,860



EK 4- KURUM BİLGİLERİ ANKETİNE İLİŞKİN SPSS FREKANS ANALİZİ TABLOLARI

Frequencies

		Statistics				
		aile şirketi olma	danışmanlık hizmetlerinden yararlanma	faaliyet süresi	ürün satma yapma	organizasyon sistemleri varlığı
N	Valid	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		6,5833	10,0833	1,5000	3,7500	12,0000
Median		7,0000	10,0000	1,5000	3,0000	12,0000
Mode		7,00	10,00	1,00 ^a	3,00	12,00
Std. Deviation		,51493	,26668	,52223	,45227	,00000
Variance		,265	,083	,273	,205	,000
Skewness		-,368	3,464	,000	-1,327	
Std. Error of Skewness		,637	,637	,637	,637	,637
Kurtosis		-2,263	12,000	-2,444	-,326	
Std. Error of Kurtosis		1,232	1,232	1,232	1,232	1,232
Range		1,00	1,00	1,00	1,00	,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

aile şirketi olma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	aile şirketi	5	41,7	41,7	41,7
	aile şirketi değil	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

danışmanlık hizmetlerinden yararlanma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	danışmanlık hiz. yararlanıyor	11	91,7	91,7	91,7
	danışmanlık hiz. yararlanmıyor	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

faaliyet süresi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-15 yıl	6	50,0	50,0	50,0
	16 yıl ve fazla	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

ihracat yapma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ihracat yapıyor	3	25,0	25,0	25,0
	ihracat yapmıyor	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

organizasyon şemasının varlığı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	organizasyon semasi var	12	100,0	100,0	100,0

EK 5- ÖLÇEĞE İLİŞKİN SPSS BAĞIMSIZ GRUPLAR ARASI T-TESTİ ANALİZİ TABLOLARI

T-Test

Group Statistics

	Aile şirketi olma durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri	Aile şirketi olan	5	4,4400	,51769	,23152
	Aile şirketi olmayan	7	4,6286	,46803	,17690
İK planlama sistemi	Aile şirketi olan	5	4,1998	,60561	,27084
	Aile şirketi olmayan	7	4,4286	,41786	,15793
İK temin ve seçim sistemi	Aile şirketi olan	5	4,2400	,49800	,22271
	Aile şirketi olmayan	7	4,3214	,47246	,17857
İKY'nin etkinliği ve üst yönetimde temsili	Aile şirketi olan	5	4,4334	,41841	,18712
	Aile şirketi olmayan	7	4,3810	,29981	,11332
İnsan kaynakları bilgi sistemi	Aile şirketi olan	5	4,2334	,38357	,17154
	Aile şirketi olmayan	7	4,4999	,78174	,29547
Kariyer planlama sistemi	Aile şirketi olan	5	3,5714	,70004	,31307
	Aile şirketi olmayan	7	3,0713	1,28691	,48641
Kurum kültürü	Aile şirketi olan	5	4,8500	,22361	,10000
	Aile şirketi olmayan	7	4,6191	,35642	,13471
Performans değerlendirme sistemi	Aile şirketi olan	5	4,4000	,40889	,18286
	Aile şirketi olmayan	7	4,5510	,52452	,19825
Ücret yönetim sistemi	Aile şirketi olan	5	4,6000	,54772	,24495
	Aile şirketi olmayan	7	4,0953	1,44932	,54779

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri	Equal variances assumed	,240	,635	-,659	10	,525	-,18857	,28603	-,82590	,44875
	Equal variances not assumed			-,647	8,176	,535	-,18857	,29136	-,85795	,48080
İK planlama sistemi	Equal variances assumed	,483	,503	-,779	10	,454	-,22877	,29363	-,88302	,42547
	Equal variances not assumed			-,730	6,669	,490	-,22877	,31352	-,97767	,52012
İK temin ve seçim sistemi	Equal variances assumed	,001	,977	-,288	10	,779	-,08143	,28272	-,71136	,54851
	Equal variances not assumed			-,285	8,464	,782	-,08143	,28546	-,73347	,57061
İKY'nin etkinliği ve üst yönetimde temsili	Equal variances assumed	1,383	,267	,254	10	,805	,05240	,20616	-,40894	,51174
	Equal variances not assumed			,240	6,857	,818	,05240	,21876	-,46707	,57187
İnsan kaynakları bilgi sistemi	Equal variances assumed	2,460	,148	-,698	10	,501	-,26646	,38198	-,11751	,58460
	Equal variances not assumed			-,780	9,165	,455	-,26646	,34165	-,103722	,50431
Kariyer planlama sistemi	Equal variances assumed	1,857	,203	,783	10	,452	,50011	,63867	-,92293	1,92316
	Equal variances not assumed			,865	9,544	,408	,50011	,57845	-,79715	1,79738
Kurum kültürü	Equal variances assumed	,544	,478	1,271	10	,232	,23086	,18163	-,17384	,63555
	Equal variances not assumed			1,376	9,917	,199	,23086	,16777	-,14338	,60510
Performans değerlendirme sistemi	Equal variances assumed	,151	,705	-,535	10	,604	-,15100	,28200	-,77934	,47734
	Equal variances not assumed			-,560	9,854	,588	-,15100	,26970	-,75315	,45115
Ücret yönetim sistemi	Equal variances assumed	1,456	,255	,734	10	,480	,50471	,68793	-,102809	2,03752
	Equal variances not assumed			,841	8,151	,424	,50471	,60006	-,87460	1,88402