

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANA BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ŞİRKETLERDE YÖNETİM YAPISININ
ÖRGÜTLENME VE TOPLU PAZARLIK
ÜZERİNE ETKİSİ
(BİST100 ŞİRKETLERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA)

Ercan İsmail ÜNAL
2502791363

TEZ DANIŞMANI:
Prof. Dr. Meltem Güngör DELEN

İSTANBUL-2022

ÖZ

ŞİRKETLERDE YÖNETİM YAPISININ

ÖRGÜTLENME VE TOPLU PAZARLIK ÜZERİNE ETKİSİ

(BİST100 ŞİRKETLERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA)

ERCAN İSMAİL ÜNAL

Şirketlerin yönetim yapıları küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde farklılık göstermektedir. Diğer yandan sendikaların büyük işletmelerde, orta ve küçük ölçekli işletmelere kıyasla, daha rahat örgütlenme olanağı bulduğu kabul edilmektedir. Yönetim yapısı; küçük, orta ve büyük ölçekli işletme ayırımı dışında, işletmelerin aile işletmesi olup olmaması bakımından da farklı özellikler taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmesi kavramından hareket ederek, yönetim yapısının sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık üzerine etkisini analiz etmektir. Araştırma için kullanılan veri seti, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'ndan temin edilmiştir.

Örneklem grubundan sağlanan verilerle ANOVA ve Chi-Square testleri kullanılarak, şirket türleri arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin gücü ve yönü, Pearson korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Nihayet bağımlı değişkenleri tanımlamada, hiyerarşik ve lojistik (Binary) regresyon analizleri kullanılmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, şirket türünün sendikalaşma oranı için açıklayıcı değişken olduğu görülmüştür. 2. Modelde, tüm değişkenler bir arada sendikalaşma oranını %33,3 oranında açıklayabilmektedir.

İkinci olarak korelasyon analizinin sonuçları sendikalaşma ile şirket türü, imtiyazlı hisse ve şirket yaşı değişkenleri ile anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon ilişkisine sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık sendikalaşma ile aile üye sayısı, aile üye oranı, aile sermaye oranı ve sektör arasındaki korelasyon ilişkisi negatif yönlüdür. Buna göre, aile işletmelerinde ailenin üye sayısı, yönetimde yer

alan aile birey sayısı ve sermayedeki aile payı azaldıkça sendikalaşma oranı artmaktadır.

Nihayet, ANOVA analizi sonuçları, şirketlerin yönetim şekillerine göre farklı sendikalaşma oranlarına sahip olduklarını göstermiştir. Öte yandan, sendikalı işletme sayısı ve toplu sözleşmeli işletme sayısı bakımından da benzer sonuçlar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, sendikacılık ve toplu pazarlık, yönetimin devri, kurumsallaşma.



ABSTRACT

THE EFFECT OF MANAGEMENT STRUCTURE ON UNIONIZATION AND COLLECTIVE BARGAINING IN COMPANIES (AN EMPIRICAL RESEARCH ON THE BIST100)

ERCAN İSMAİL ÜNAL

Management structures of companies differ in small, medium-sized, and large enterprises. On the other hand, compared to medium-sized and small firms, it is accepted that unions find the opportunity to organize more easily in large companies. Apart from the small, medium-sized and large firms, management structure also has different characteristics regarding whether the firms are family businesses.

This study aims to analyze the management structures effect on union organization and collective bargaining, based on the family-run business concept. The data set used for this research was obtained from the Public Disclosure Platform (KAP) and the Ministry of Family, Labor, and Social Services.

The data were analyzed using ANOVA and Chi-Square tests in terms of differences between company types. The strength and direction of the relationship between the dependent and independent variables of the study were measured by Pearson correlation analysis. Finally, Hierarchical and Logistic (Binary) regression analyzes were used to define the dependent variables.

According to the results of the regression analysis, it was seen that the type of company is the explanatory variable of unionization. In model 2, all variables together can explain unionization at a rate of 33,3%. On the other hand, industry and company age variables that are statistically significant in this model, were not found to explain unionization.

Secondly, the correlation analysis results show that there is a significant and positive correlation between unionization and the variables of company type, preferred share and company age. On the other hand, the correlation between unionization and the number of family members, family member ratio, family capital ratio, and the sector is negative. Accordingly, unionization increases as the number

of family members in family businesses, family members in management, and family share in the capital decrease. Similar results; the number of unionized workplaces, the number of employer unionized workplaces, and the number of workplaces with collective agreements were found separately for the dependent variables.

Finally, ANOVA analyzes show that there are statistically significant differences in terms of dependent and independent variables.

Keywords: Family businesses, trade unionism and collective bargaining, transfer of management, institutionalization.



ÖNSÖZ

Dünya’da ve Türkiye’de sendikalaşma oranlarında yaşanan düşüklük bilinen bir durumdur. Türkiye ise OECD ülkeleri arasında en düşük sendikalaşma oranına sahip ülkelerden biridir. Sendikalaşma oranlarında yaşanan gerilemenin başlıca nedenleri arasında ekonominin küçük ve orta ölçekli şirketlerden oluştuğu ve bu tür şirketlerde sendikal örgütlenmenin zorluğu gösterilmektedir.

Bu tez konuyu irdelemek üzere Türkiye’nin en büyük şirketlerinin işlem gördüğü BİST şirketleri arasında yürütülen çalışmaya dayanmaktadır. Çalışma sonucunda büyük şirketlerin bir kısmında, ülke ortalamasının altında sendikalaşma saptanmış ve bu durumun aile şirketi olmanın özelliklerinden kaynaklandığı görülmüştür.

Yazmaya çalıştığım bu tez için birçok kişiye teşekkür etmek ve saygılarımı sunmak istiyorum. İlk önce bana Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanını sevdiren değerli hocam merhum Prof. Dr. Nusret Ekin’i saygıyla anmak istiyorum. Yüksek Lisans eğitimi ve tezi sırasındaki motive edici davranışı ve güler yüzünü bu tezde de her zaman hissettim, mekânı cennet olsun. Ayrıca aileme destekleri için teşekkür ederim, bu tür çalışmalar ne yazık ki onlara ait zamanı almadan olmuyor.

Tez akademik bir değer kazanacaksa bunu tez danışmanım Prof. Dr. Meltem Güngör Delen ve tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Süleyman Özdemir ve Dr. Hasan Şenocak ve jüride yer alan Prof. Dr. Mustafa Delican, Prof. Dr. Mustafa Aykaç, Prof. Dr. Atilla Uyanık hocalarımla desteğine ve emeklerine borçluyum.

Öte yandan uzun tez sürecinde, istatistik çalışması ve dilbilgisi yönünden destekleri için Prof. Dr. Tekin Akgeyik ve değerli yardımcılarımla SMMM Saadet Işkın Havsut ile Metin Eryüksel’e çok teşekkür ediyorum. Son olarak bu tezi başta babam Gazi Astsubay Abdullah Ali Ünal ve onun şahsında tüm Kore şehit ve gazileri anısına sunuyorum.

Ercan İsmail ÜNAL

İstanbul,2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile Şirketi Kavramı: Tanımsal Boyutlar	7
1.1.1. Genel Yaklaşımlar	7
1.1.2. Harvard Yaklaşımı	10
1.1.3. Tanımlamada Kullanılan Ortak Kriterler	12
1.1.4. Önemi ve Etkisi	16
1.1.5. Aile Şirketinin Gelişim Süreci	21
1.1.5.1. Kuruluş Aşaması	23
1.1.5.2. Büyüme ve Gelişme Aşaması	24
1.1.5.3. Kompleks ve Gelişmiş Aile Şirketi	25
1.1.5.4. Kalıcı Aile Şirketi	26
1.1.6. Yönetim Yapısı Bakımından Şirketler	27
1.1.6.1. Aile Yönetimindeki Şirketler	28
1.1.6.2. Profesyoneller Tarafından Yönetilen Aile Şirketleri	29
1.1.6.3 Aile İşletmesi Olmayan Şirketler	29
1.2. Sendikal Örgütlenme	30
1.2.1. Kavram ve Tanım	30
1.2.2. Sendikal Örgütlenmenin Önemi	31

1.2.3. Sendikal Gücün Gelişimi	33
1.2.4. Sendikal Örgütlenme Eğilimleri	37
1.3. Toplu Pazarlık ve Toplu İş Sözleşmesi	39
1.3.1. Kavram ve Tanım	39
1.3.2. Önemi	41
1.3.3. Düzey	42
1.3.4. Kapsam	44
1.3.5. İçerik	46

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM YAPISININ SENDİKAL ÖRGÜTLENME VE TOPLU PAZARLIĞA ETKİSİ

2.1. Sendikalaşma ve Toplu Pazarlığı Etkileyen Faktörler	48
2.1.1. Ekonomik ve Sosyal Faktörler	48
2.1.1.1. Refah ve Daralma Dönemleri	48
2.1.1.2. İşsizlik ve Ücret Seviyesi	50
2.1.1.3. Enflasyon ve Durgunluk	51
2.1.2. İşgücünün Yapısal Değişimi ve İşletme Ölçeği	52
2.1.2.1. Sektörel Değişim	53
2.1.2.2. İşgücünün Demografik Değişimi	54
2.1.2.3. Yüksek Vasıflı İşgücü ve Atipik İstihdam	55
2.1.2.4. İşletme Ölçeği	55
2.1.3. Hukuki Süreç ve Düzenlemeler	56
2.1.3.1. Uluslararası Çalışma Örgütü	56
2.1.3.2. Ulusal Mevzuat	57
2.2. Yönetim Yapısının İş İlişkilerine Etkileri	58
2.2.1. Bireysel İş İlişkileri	58
2.2.1.1. İnsan Kaynakları Politikası	58
2.2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları	61
2.2.2. Toplu İş İlişkileri	64
2.2.2.1. Sendikal Örgütlenme	65
2.2.2.2. Toplu Pazarlık	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SENDİKAL ÖRGÜTLENME VE TOPLU PAZARLIĞIN AÇIKLAYICI
DEĞİŞKENİ OLARAK YÖNETİM YAPISI

3.1. Araştırmanın Yöntemi	73
3.1.1. Amaç	73
3.1.2. Veri Seti	73
3.1.3. Örneklem	74
3.1.4. Değişkenler	75
3.1.5. Araştırma Soruları	76
3.1.6. Normallik Testi	76
3.1.7. Veri Analizi	76
3.2. Ampirik Bulgular	77
3.2.1. Betimleyici İstatistikler ve Farklılık Analizleri	77
3.2.1.1. Bağımlı Değişkenler	77
3.2.1.2. Bağımsız Değişkenler	79
3.3. Korelasyon Analizi	83
3.3.1. Sendikalaşma Oranı	83
3.3.2. İşçi Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı	84
3.3.3. İşveren Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı	86
3.3.4. Toplu Sözleşmenin Yapıldığı İşletme Sayısı	87
3.3.5. Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkileri	88
3.4. Sendikal Örgütlenme ve Toplu İş Sözleşmesinin Açıklayıcı	
Değişkenleri	89
3.4.1. Sendikalaşma Oranı	89
3.4.2. İşçi Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı	91
3.4.2.1. Model 1: Şirket Türü Değişkeni	91
3.4.2.2. Model 2: Şirket Nitelikleri	92
3.4.3. İşveren Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı	93
3.4.3.1. Model 1: Şirket Türü Değişkeni	93
3.4.3.2. Model 2: Şirket Nitelikleri	93

3.4.4. Toplu Sözleşmenin Yapıldığı İşletme Sayısı	94
3.4.4.1. Model 1: Şirket Türü Değişkeni	94
3.4.4.2. Model 2: Şirket Nitelikleri	95
GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	97
KAYNAKÇA	105
ÖZGEÇMİŞ	117



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Genel Tanımlama Yaklaşımları	8
Tablo 2: Tanımlamada Kullanılan Ortak Kriterler.....	14
Tablo 3: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri.....	16
Tablo 4: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri	17
Tablo 5: Türkiye'nin En Büyük Aile Şirketleri.....	19
Tablo 6: Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri	20
Tablo 7: Aile Şirketlerinin Fonksiyonel Evrimi.....	23
Tablo 8: OECD Üyesi Ülkelerde Sendikalaşma Oranları	38
Tablo 9: Bazı OECD Ülkelerinde Toplu Pazarlığın Kapsamı (%).....	44
Tablo 10: Örneklem Profili	75
Tablo 11: Betimleyici İstatistikler (Bağımlı Değişkenler)	77
Tablo 12: Betimleyici İstatistikler (Bağımsız Değişkenler).....	79
Tablo 13: Korelasyon Analizinin Sonuçları.....	84
Tablo 14: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Sendikalaşma Oranı).....	90
Tablo 15: Lojistik Regresyon Analizi Model 1 (İşçi Sendikası).....	91
Tablo 16: Lojistik Regresyon Analizi Model 2 (İşçi Sendikası).....	92
Tablo 17: Lojistik Regresyon Analizi Model 1 (İşveren Sendikası).....	93
Tablo 18: Lojistik Regresyon Analizi Model 2 (İşveren Sendikası).....	94
Tablo 19: Lojistik Regresyon Analizi Model 1 (Toplu Sözleşme)	95
Tablo 20: Lojistik Regresyon Analizi Model 2 (Toplu Sözleşme)	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Harvard Yaklaşımı.....	11
Şekil 2: Klasik Aile Şirketinin Gelişim Evreleri	22
Şekil 3: Yönetim Yapısına Göre Şirket Türleri	28



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BİST	: Borsa İstanbul
DİSK	: Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
HAK-İŞ	: Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
OECD	: Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TÜRK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Ekonomide işletme büyüklükleri analiz edilirken çoğunlukla mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletme kavramları kullanılmaktadır. Son yıllarda bu ayırımı, aile şirketi veya işletmesi kriteri de dâhil edilmiştir. Aile işletmesi, aile bireyleri tarafından kurulan ve yönetilen, mülkiyet yapısı değiştiğinde kontrol ve yönetim yetkisi ailede muhafaza edilen işletme veya şirket yapısı olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketi zaman içinde işin genişlemesi, ailenin genişlemesi ve mülkiyet yapısı çeşitlenmesi ile değişime uğramaktadır.

Aile işletmelerinin çoğunluğu birinci kuşakta faaliyetine son vermekte veya el değiştirmektedir. İkinci kuşakta faaliyetini sürdüren işletmelerde erozyon devam etmektedir. Üçüncü kuşakta ise, ilk kuşakta kurulan 100 işletmeden yalnızca 3 ile 5'i varlığını sürdürmektedir (Kırım, 2005: 5). Bu çerçevede OECD ülkelerinde, aile işletmeleri ortalama 7 ile 8 kuşaktır faaliyet göstermektedir. Buna karşılık Türkiye'de ise aile işletmelerinin ortalama ömürleri daha düşük olup, yaklaşık 4 ile 5 kuşaktır var oldukları bilinmektedir (Erdoğan, 2007: 88). Aile işletmelerinin yaşam süresindeki bu farklılığın nedenleri arasında serbest piyasa ekonomisinin geçmişi ve olgunluğu gösterilebilir.

Diğer taraftan aile işletmesi, rasyonel olmayan davranışlar ile işletmecilik teknikleri ve gelişen ekonomik hayatın gerekli kıldığı rasyonel davranış biçimlerinin çatışmasını yaşamaktadır. Rasyonel olmayan davranışlar aile ilişkilerinden kaynaklanan duygusal yapı ve aile bireylerini korumaya yönelik davranışlar olarak görülmektedir. İşletme ihtiyaçlarının öncelikli olması aile işletmesinin sağlıklı yönetimi için oldukça önemlidir. Kalıcı olmak ve yok olmamak, aile işletmesinde uzun yıllar içinde yaratılan teknoloji, bilgi birikimi ve sermayenin korunması anlamına gelmektedir.

Veriler küresel düzeyde aile işletmelerinin önemini ortaya koymaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, ülke ekonomisinin %90 ila %95'i aile işletmelerine dayanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 17). Gelişmiş ülkelerde ise, bu oran %70 ila %90 arasında değişmektedir (Kırım, 2001: 4). Bu işletmeler milli geliri yaratmakta ve istihdam bu işletmeler tarafından sağlanmaktadır.

Gelişmiş piyasa ekonomilerinde aile işletmesi varlığına ilişkin önemli örneklerden biri, Amerika Birleşik Devletleri'nde geleceğin en önemli işletmeleri olarak kabul edilen Fortune 500'ün 1997 Yılı Listesi'nin %35'inin aile işletmelerinden oluşmasıdır (Runge, 1998: 1). Araştırmalar, günümüzde Fortune 500 içindeki aile işletmesi varlığının, yaklaşık %30 olarak devam ettiğini göstermektedir (Bain, 2016: 186; Tobak ve Nabradi, 2020: 236).

Öte yandan, aile işletmelerinin yaşam süreci şirket yapısında önemli değişimler yaratmaktadır. Aile şirketleri, iş hayatının gelişmesi sonucu daha fazla üretim yapmakta, istihdam sağlamakta ve satış hacimleri büyümektedir. Bu süreç aile işletmesinin organizasyon yapısını gelişime zorlamaktadır. Dikey yapıdaki aile işletmesi yapısı yatay görünüm almakta ve katılımcı yönde evrim göstermektedir. Diğer yandan, zamanın etkisi ailenin büyümesine yol açmakta, süreç içinde aile bireylerinin aile şirketinde istihdamı gündeme gelmektedir. Böylece kurucuların yetişmekte olan çocukları nedeniyle, aileden ve şirketten beklentiler artmaktadır. Aile işletmesinde yaşanan bu gelişim süreci birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

Her aile işletmesi, aile bireyleri arasındaki bağlılık ve dayanışma, hızlı karar alma ve aynı amaç doğrultusunda hareket edebilme gibi güçlü yönlerine karşılık aynı zamanda, işten ve aileden beklentilerin giderek artması, yeni kuşaklarının istihdam baskısı, gelecekte işletmeyi yönetecek kişinin seçimi ve katılımcı olmayan yönetim anlayışı gibi zayıf yönleri bünyesinde taşımaktadır. Zayıf yönlerinin farkında olan ve bunlara çözüm üretebilen aile işletmeleri daha sonraki kuşaklarda var olmaya devam etmektedir. Kalıcı hale gelmek, ülke ekonomisine yarar sağlamanın yanında aile işletmesinin daha sonraki kuşakta devam etmesi anlamına gelmektedir. Uzun ömürlü ve sürdürülebilir olma yolunda aile işletmesini en çok zorlayan konu, yönetimin sonraki kuşağa devrinin planlamasıdır.

Diğer taraftan, ekonominin temelini oluşturan aile işletmelerinin varlığını sürdürmesi genel ekonomik yapı için de önem arz etmektedir. Aile işletmesi varlığı esas olmakla birlikte ülkelere göre ortalama aile işletmesi yaşı farklılık göstermektedir. Bu çerçevede, istikrarlı ekonomik yapıya sahip oldukları kabul edilen gelişmiş ülkelerde, daha yaşlı ve kuşaklararası geçiş sürecince varlığını korumayı başarmış aile işletmeleri mevcut bulunmaktadır.

Sonuç olarak, piyasa şartlarına uyum sağlayan aile işletmeleri kalıcı hale gelmekte ve faaliyetlerini sürdürmektedir. Aile işletmesindeki değişim, piyasa paylarını artırmakta ve organizasyon yapılarını genişletmektedir. Bu değişim sürecinde profesyonelleşen aile işletmelerinde, sendikalar etkili olmaya başlamaktadır.

Sendika, işçi ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kurduğu tüzel kişiliğe sahip bir kuruluştur. Tarihsel süreçte sendikaların gelişimini etkileyen birçok faktör söz konusu olmuştur. Örneğin, uygulanan iktisat politikalarının sendikacılık üzerinde önemli etkiler yarattığı bilinmektedir. Liberal iktisat politikası uygulanan dönemlerde oldukça güç şartlar altında yaşayan sendikalar, liberal iktisat politikasının terk edilerek Keynesyen iktisat politikasının uygulanması ile gelişme imkânı bulmuştur.

Keynesyen iktisat politikaları ve sosyal devlet anlayışı içinde desteklenen ve gelişen sendikacılık, gelir dağılımı adaletine olumlu katkı yapmıştır. Gelir dağılımı adaletinin etkisiyle bilimsel teknolojik ilerlemelerin hızlandığı bu dönemde, satın alma gücü yüksek istikrarlı serbest piyasa ekonomileri yaratılmıştır. Sonrasında Neo-Liberal iktisat politikaları sendikacılığın fonksiyonlarında ve gücünde gerileme döneminin başlamasına neden olmuştur. İktisat politikaları dışında istihdamın sektörel değişimi ve işgücünün yapısal dönüşümü, yeni istihdam şekilleri, sendika ve toplu sözleşme hukukundaki düzenlemeler sendikacılık üzerinde etki yapan önemli faktörler olmuşlardır.

Ekonomik yapıdaki değişim hizmet sektörünü geliştirmiş ve eğitim, bankacılık, finans, turizm, sağlık, ulaşım sektörleri hızla gelişmiş ve milli gelirin önemli oranda yaratıcısı haline gelmiştir. Ekonominin sektörel gelişimi işgücü yapısını da aynı yönde değiştirmiştir. Mavi ve beyaz yakalı olarak tanımlanan çalışanlar kesimine altın yakalı olarak tanımlanan yeni teknolojileri kullanan ve yüksek vasıflı çalışanlar dâhil olmuştur (Önder ve Zengin, 2018: 83).

Öte yandan, sendikaların faaliyetlerini düzenleyen kurallar da sendikal örgütlenmeyi ve toplu pazarlığı etkilemiştir. Sendikacılığı destekleyen yasal düzenlemeler, sendikaların üyelerine sağlayacağı hak ve menfaatlerin düzeyini

arttırmış ve böylece sendika üyeliği ve örgütlenme cazip hale gelmiştir (Önder ve Zengin, 2018: 85).

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de sendikal örgütlenme gerileme göstermiştir. Bununla birlikte, günümüzde sendikalaşma oranında sınırlı da olsa bir artış izlenmiştir. Örgütlenme oranındaki düşüş toplu sözleşme sisteminde de doğal olarak kendini göstermiştir.

Toplu pazarlık sendikal örgütlenmenin en önemli amacıdır. Öte yandan, endüstri ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürümesi müdahalesiz örgütlenme ve toplu pazarlık hakkını gerekli kılmaktadır.

Toplu iş sözleşmesi, toplu pazarlık yoluyla çalışma şart ve koşullarının belirlenmesi amacıyla yapılan görüşmelerin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesinin imzalanması sonrası sözleşmede yer alan hükümlerinin uygulanması ile devam eden dinamik bir süreci ifade etmektedir.

Toplu pazarlığın taraflarını, işçi sendikaları ve işveren veya işveren sendikaları oluşturmaktadır. Toplu pazarlık ülke, işkolu, işletme düzeylerinde yapılmaktadır. Toplu pazarlığın düzeyinin belirlenmesinde sendikaların yapısı iç ve dış ekonomik gelişmeler, işletmenin ekonomideki yeri, işsizlik baskısı, işletmenin üretim teknolojisi gibi çok çeşitli etkenlerden bahsetmek mümkündür (Tokol, 2008: 59).

Sendikalar genelde merkezi düzeyde toplu iş sözleşmesi arzu ederken, işveren kesimi piyasa ve kendi işletmelerinin konumlarını dikkate alarak işletme düzeyinde toplu iş sözleşmesini tercih etme eğilimindedir (Önder ve Zengin, 2018: 84).

Toplu pazarlık sürecinde, aile şirketinin organizasyon yapısı, insan kaynakları politikasını etkilemekte ve aile şirketlerinin sendikalaşma ve toplu pazarlık karşısındaki tutumları farklılaşmaktadır. Bu kapsamda, hiyerarşik organizasyona sahip olan aile şirketine insan kaynakları politikası nepotist ve paternalist özelliklere sahip bulunmaktadır. Sonuç olarak nepotist ve paternalist anlayışla yapılan işe alımlar, aile şirketine önemli görevlerin aile üyeleri arasında paylaşılmasına neden olmaktadır. Bu durumda sendikalaşmaya karşı çıkan anlayış işletmeye hâkim olmaktadır. Sendikaya üye olmak aile kültürüne karşıtlık olarak algılanmaktadır.

Aile şirketine hâkim olan paternalist yaklaşım, sendikalaşmaya karşı çıkmaktadır. Toplu pazarlık kavramına karşı çıkan paternal anlayışa sahip yönetici, şirkette bütün kararları katılımcılıktan uzak almakta ve sorunları tek merkezden çözme eğilimi taşımaktadır. Ancak, aile işletmelerinde katılımcı yönetime geçiş ile anlayış değişikliği yaşanmaktadır. Şirketlerin yapılarında yaşanan değişiklik çalışan sayılarının artmasına neden olmakta ve bu durum sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık kavramlarıyla tanışmalarını sağlamaktadır.

Aile şirketinin profesyonel kişilerce yönetilmeye başlanması ise, insan kaynakları yönetiminin temel özelliklerini şekillendirmekte, bu kapsamda aile işletmesinin sendikacılık ve toplu pazarlığa bakış açısı değişmektedir. Aile şirketinin profesyonel kişilerce yönetilmeye başlanması ile, nepotist ve paternalist etki giderek azalmakta, sendikal örgütlenmeye daha esnek yaklaşılmakta ve toplu pazarlığa olan direnç kırılmaktadır.

Yönetimde yaşanan profesyonelleşme ve yönetim tarzı değişikliği, aile işletmesinin sendikalaşma ve toplu pazarlık oranını aile işletmesi olmayan şirketlere yaklaştırmaktadır (Gulbrandsen, 2009: 603). Profesyonel yönetime geçiş ile sendikalaşma oranı yükselmekte ve aile işletmeleri daha yüksek oranda toplu pazarlık sistemine dâhil olmaktadır.

Bu tezin amacı, şirketlerde yönetim yapısının örgütlenme ve toplu pazarlık üzerine etkisini BİST100 şirketleri örneklemini kapsamında ampirik bir araştırma ile analiz etmektir. Şirketlerin yönetim yapılarını aile işletmesi kavramı içinde ele alan ve aile şirketi özelliklerinin sendikacılık ve toplu pazarlık sistemi üzerindeki etkilerini araştıran tez üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde öncelikle aile şirketi kavramı vurgulanmış ve bu şirketlerin tanımsal çerçevesi ele alınmıştır. Bu bölüm ayrıca sendikal örgütlenme kavramı ve tanımının ele alınmasıyla devam etmiş ve örgütlenmenin önemi üzerinde durulmuştur. Kavramsal çerçeve içinde sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık kavramları da ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde sendikalaşmayı ve toplu pazarlığı etkileyen ekonomik ve sosyal faktörler belirtilmiş, yönetim yapısı ve sendikal örgütlenme arasındaki

ilişkiler ele alınmış ve yönetim yapısı değişikliğinin sendikal örgütlenme üzerine etkisi açıklanmıştır. Ayrıca aile şirketinin yönetim yapısının toplu pazarlık sistemi üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Nihayet üçüncü bölümde; araştırmanın amacı, araştırma soruları, yöntemi ve araştırma bulgularını içeren sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmanın örnekleme, prosedürü, değişkenlere ait veriler ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan analizler yöntem başlığı altında incelenmiştir. Ayrıca, sendikalaşma ve toplu pazarlık oranlarına ilişkin betimsel istatistikler bu bölümde ortaya konulmuştur. İkinci olarak, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi analiz edilmiştir. Son olarak ise, bağımlı değişkenlerin belirleyicilerini tespit etmek üzere çok değişkenli hiyerarşik ve lojistik (binary) regresyon analizleri uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile Şirketi Kavramı: Tanımsal Boyutlar

1.1.1. Genel Yaklaşımlar

İşletmeler, kapitalist üretim tarzının feodalitenin yerini almasıyla başlayan ve yaklaşık iki asırlık süreçte gelişen kuruluşlardır. Aile üyeliği kan bağı veya evlilik nedeniyle oluşan akrabalık ilişkilerini ifade etmektedir. Aile işletmeleri kavramı, 1960'lar sonrası konu ile ilgili literatüre girmiş ve araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Özellikle ABD'de başlayan ilk çalışmalar büyük ilgiye yol açmıştır. (Sharma vd., 2012: 9; Kepner, 1983: 58). Türkiye'de ise, bu kavram son yirmi yıllık süreçte araştırmalara konu olmuştur.

Aile şirketi üzerine yapılan akademik çalışmalarda, araştırmacılar aile şirketini tanımlamada farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu yaklaşımlar Tablo 1'de tasnif edilmiş bulunmaktadır. Örneğin Corney, şirketin aile tarafından kontrol edilmesi kriterini tanımlamasında kullanmıştır. Corney'e göre aile tarafından kurulan aile şirketi zaman içinde mülkiyet yapısında değişikliğe uğrasa bile şirket kontrolü ailede kalmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde denetim fonksiyonu gerek mülkiyete sahip olma ve gerekse mülkiyet oranı düşse dahi kurucu aile tarafından yürütülmektedir (Wang, 2008: 8).

Chen ise, aile işletmesini önemli pozisyonların aile üyelerince doldurulduğu şirket olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama, paternalizm ve nepotizmin etkilerini içinde barındırmaktadır. Ailenin mülkiyete ve yönetim hakkına sahip olması ve buradan hareketle şirketin önemli görevlerinin nepotist etkiyle aile bireylerine bırakılması Chen'in tanımında vurgulanmıştır (Wang, 2008: 11).

Dana, Chen tarafından kullanılan tanımı benimsemektedir. Buna ilave olarak Dana, aile şirketi tanımlamasında, en az 8 veya daha fazla önemli görevin aile üyeleri tarafından yerine getirilmesi ve aile mülkiyeti kriterlerini kullanmıştır (Wang, 2008: 12).

Tablo 1: Genel Tanımlama Yaklaşımları

Yazarlar	Tanımlar
Corney (1998)	Özel bir aile veya küçük aile grubu tarafından kontrol edilen şirketler.
Chen (1995)	Ailenin sahip olduğu ve önemli yönetim pozisyonlarının aile üyelerince temsil edildiği şirket.
Dana (1999)	8 veya daha fazla önemli pozisyonun aile üyelerinde olduğu ailenin yönettiği ve sahip olduğu şirket.
Gatfield ve Youseff (2001)	Aile tarafından yönetilen veya işletmeye yön veren küçük bir aile grubu tarafından geleceğe yönelik kararları alınan ve gelecek nesillere bu sürdürülebilir vizyonla aktarılacak olan şirket.
Guo (2003)	Aile üyelerinin ataerkil hiyerarşi ile kurup yönettiği ve kontrol ettiği şirket. Sahiplik ve yönetim kontrolünün aile hedeflerinin çoğaltılması ve şirketin maksimize edilmesini arzu eden aile üyelerinde bulunduğu şirket.
Lee ve Tan (2001)	En az %50 oranında ailenin sahip olduğu hisse ile kurulan ve şirket sahiplerince yönetilen şirket.
Pistrui vd. (2001)	Finansal ve yönetim yönünden aile üyeleri tarafından kontrol edilen, sahipleri tarafından yönetilen şirketler.
Ton ve Fock (2001)	Aile ve şirketin bir arada bulunduğu ve yaşadığı şirket.
Tsang (2002)	Ailenin yönetimi bütünüyle kontrol ettiği çoğunluk hisselerine sahip şirket. Aile üyeleri önemli yönetim pozisyonlarına sahip olup, şirket kararlarının bunlar tarafından alındığı şirket.
Tsui-Auch (2004)	Ailenin sahip olduğu, kontrol ettiği ve yönettiği şirket. Ailenin sahip olduğu küçük özel şirketler ve halka açık olup ailenin sahip olduğu şirketler ile halka açık olmayan profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketleri tanıma dâhil edilmiştir.
Wang (1993)	Aile şirketi en az aşağıdaki üç özellikten birine sahiptir. 1-Akraba kayırmacılığı veya kan bağına dayanarak tercihli işe alım ve terfi ve ödüllendirme. 2-Paternalizm kavramının varlığı. 3-Ailenin aile şirketinin varlık ve kontrolü üzerinde etkisi.

Kaynak: Wang Par Hui , The Management of Small and Medium-Sized Chinese Family Owned Businesses PhD Thesis, The University of Quebec, Ottawa, 2008, s.11.

Öte yandan Gatfield ve Youseff, aile şirketini geleceğe yönelik kararların aile tarafından alındığı ve aile tarafından belirlenen bir vizyon ile gelecek nesillere aktarılan şirket olarak tanımlamıştır (Wang, 2008: 11).

Guo, tanımlamasında ataerkil hiyerarşi ile kurulup yönetilen şirket kriterini kullanmıştır. Guo'nun bu tanımlaması ailenin geleceğe yönelik beklentileri konusunda aile üyelerinin ortak arzu içinde olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yazara göre; aile şirketi, sahiplik ve yönetimin kontrolü aracılığı ile ailenin hedefleri doğrultusunda ortak beklentiye göre yönetilen şirkettir (Guo, 2019: 1059).

Buna karşılık Lee ve Tan, aile işletmesini en az %50 hisse ile aile tarafından kurulmuş olan ve aile üyeleri tarafından yönetilen şirket olarak tanımlamaktadır. Yazarlar kuruluş aşamasında aile şirketinde mülkiyetin en az yarısının aileye ait olmasını ve yönetim fonksiyonunun aile tarafından yerine getirilmesini vurgulamışlardır.

Pistrui ise, tanımlamasında sahiplik kavramını öne çıkarmış ve aile şirketini sahipleri tarafından yönetilen şirket olarak ifade etmiştir. Bu tanımlamada Pistrui, aile şirketinin finansman ve yönetim bakımından aile üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket olduğu üzerinde durmuştur (Pistrui, 2001: 142).

Ton ve Fock, aile şirketinde aile ve şirketin bir arada bulunduğu ve yaşadığını ifade etmektedir. Bu tanıma göre, aile ve şirket ilişkileri sürekli etkileşim halindedir. Diğer bir deyişle ailedeki bir gelişme şirketi etkilemekte; şirketteki bir gelişme ise, aileyi etkilemektedir. Yönetim fonksiyonu başarılı bir şekilde yürütüldüğü takdirde bu etkileşim sorun oluşturmazken, başarısız aile veya şirket ilişkileri her iki yönde de olumsuzluğa neden olmaktadır. Yazar, ailenin ve şirketin karşılıklı etkileşimini tanımlamasında kullanmıştır (Wang, 2008: 11).

Konuyla ilgili çalışmalar yapan bir diğer araştırmacı Tsui-Auch, aile işletmesini, ailenin yönettiği ve kontrol ettiği şirket olarak tanımlamıştır. Tsui-Auch tanımında, aile şirketini geniş kapsamda ele almış olup, ailenin sahip olduğu küçük şirketlerin, profesyonel kişilerce yönetilen aile işletmelerin ve halka açık aile şirketlerinin hepsine, bu kavram içinde yer vermiştir (Tsui-Auch, 2004: 697).

Nihayet Wang, nepotizm, paternalizm ve şirket üzerindeki kontrol yetkisini ifade ederek aile şirketini tanımlamış ve bu üç özellikten en az birinin varlığını aile şirketi nitelemesi için yeterli görmüştür. Yazara göre, bir şirket insan kaynakları yönetimini nepotist anlayış ile yapmakta ise, bu şirket aile işletmesidir. Ayrıca ailenin, şirketin varlık ve kontrolü üzerinde etkili olması ve paternalist yönetim tarzı, yazarın aile şirketi tanımlamasında kullandığı diğer kriterlerdir (Wang, 2008: 11).

Tablo 1'i özetlemek gerekirse; Corney özel bir aile veya küçük aile grubu tarafından kontrol edilme tanımı kullanırken, Chen ve Dana aile sahipliği ve önemli pozisyonların aile üyeleri tarafından doldurulduğu şirket tanımı üzerinde durmuştur.

Gatfield ve Youseff, Guo, Lee ve Tan aile sahipliği ve yönetimi yanında geleceğe yönelik kararların alınma şeklini de tanımlamaya dâhil etmiştir. Pistrui ve Tsui-Auch aile şirketini tanımlarken finans yönetim ve yönetim kontrolü kavramının yanı sıra halka açık olup ailenin yönettiği ve aileye ait olmakla birlikte dışarıdan yönetilen şirketleri de tanımlamada kullanmıştır. Wang'ın tanımlamasına göre; bir şirketin aile şirketi olduğuna karar verebilmek iki şartın gerçekleşmiş olması gerekir. Aile şirketi aile çoğunluğa (mülkiyet ve toplam kontrol yetkisi) sahip ise ve ana yönetim görevleri en az 2 aile üyesi tarafından doldurulmuşsa, bu bir aile şirkettir.

Sonuç olarak aile şirketi, ailenin mülkiyetinde ve yönetiminde bir şirket şekli olarak tanımlanmakta ve bu hususta tamamen mutabakat bulunmaktadır. Kısaca aile şirketi ailenin sahip olduğu veya yönettiği bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 335; Günver, 2006: 90; Cole, 2000: 351; Chua vd., 1999: 22).

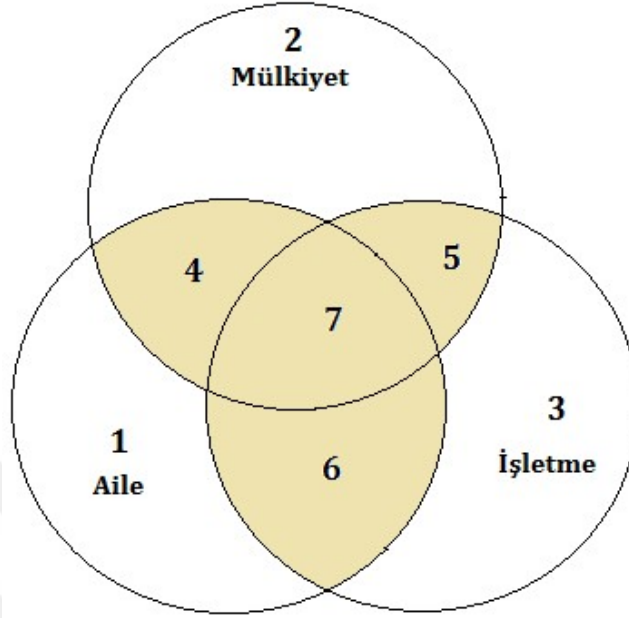
1.1.2. Harvard Yaklaşımı

Konu ilgili tanımsal bir yaklaşım Harvard Üniversitesi tarafından 1980'li yıllarda geliştirilmiştir. Bu tanımlamada, aile işletmesinde farklı çıkar gruplarının varlığı ve bu grupların alınacak kararlarda farklı beklentiler içinde olması üç daire modeli ile izah edilmektedir: aile, mülkiyet ve işletme.

Harvard Modeli'nde grupların içinde yer alan aile bireylerinin farklı davranış özelliklerine sahip olacakları var sayılmıştır. Dolayısıyla dairelerin kesişme noktaları ortak çıkar alanlarını göstermektedir. Kesişmeyen bölümler ise, ayrışan çıkar alanlarını ifade etmektedir. Bu nedenle, Model'de, ayrışan çıkar alanları içinde yer alan kişilerin alınacak kararlarda farklı davranış içinde olabilecekleri vurgulanmaktadır (Gersick vd., 1997: 6).

Şekil 1'de farklı çıkar grupları aynı zamanda aile dinamikleri olarak da adlandırılmaktadır. Aile işletmesinin kurucunun mülkiyetinde olduğu ilk türünde işletme, mülkiyet ve aileyi tanımlayan daireler nerede ise üst üste durumda iken zaman içinde ayrılmakta ve kalıcı hale gelmiş aile işletmesi tipinde dairelerin kesişme noktaları azalmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 114).

Şekil 1: Harvard Yaklaşımı



(Gersick Kelin E. vd., **Generation to Generation Life Cycles of the Family Business**, Harvard Business School Pres, Boston. 1997, s.8., Wang Par Hui, The Management of Small and Medium-Sized Chinese Family Owned Businesses PhD Thesis, The University of Quebec, Ottawa, 2008, s.16).

Model'e göre; 1. grup, aile üyesidir. Bu kişiler şirket çalışanı ve hissedarı değildir. Bu gruptaki aile üyeleri kendilerine ait hisseleri aile üyesi olan veya dışarıdan şirkete ortak olan kişilere devretmiştir. Bu durum hissedarın nakit ihtiyacından veya başka bir meslek icra etmesinden kaynaklanabilir. 1. grupta yer alan aile üyeleri şirkette çalışmamasına ve hissedar olmamasına rağmen aile üzerinde etki sahibidir.

2. grup aile üyesi değildir. Şirkette çalışmamaktadır ve sadece hissedardır. Bu gruptaki kişi aile şirketinden hisse alarak ortak olmuştur. Amacı sermayesi karşılığında kar payı almaktır. Bu grup, ailenin iç işlerinden uzak olup, şirketin iyi işlemesi ve kar dağıtımını yapması ile ilgilidir (Kırım, 2001: 15).

3. grup aile üyesi değildir. Şirket çalışanıdır ancak hissedar değildir. Aile işleri ve hisse yapısı ile ilgisi çok azdır. Sadece şirketin çalışması ile ilgilidir. Bu grubu karar yetkisi olan yönetim kademesindeki profesyoneller oluşturur (Yıldız, 2008: 17)

4. grup aile üyesidir. Şirkette çalışmayan ancak hisse sahibi kişilerden oluşur. Bu gruptaki kişiler şirkette çalışmamaları nedeniyle şirketin düzenli olarak kar dağıtımını yapmasını ister ve karların sermayeye artırımını yoluyla işletmede kalması düşüncesine olumsuz yaklaşır. Dolayısıyla aile işleri ve kar payı grubun önceliğidir (Fındıkçı, 2008: 51).

5. grup aile üyesi değildir. Şirket çalışanı ve hisse sahibidir. Bu gruptaki kişiler aile üyesi değildir sonradan hisse senedi almıştır. Şirketin ücret politikası ve kar dağıtımını yoluyla kazanç dağıtması önceliğidir (Şanal, 2011: 17).

6. grup aile üyesidir. Şirkette çalışmakta birlikte hissesi yoktur. Bu gruptaki kişiler hissesini nakit ihtiyacı nedeniyle satmıştır. Şirkette çalışmaya devam eder ancak ortaklığı kalmamıştır. Bu kişinin sermaye artırımını, ilgisi dışındadır. Aile ilişkileri ve şirketin ücret politikası öncelikli konulardır.

7. grup aile üyesidir. Şirkette çalışır ve hisse sahibidir. Bu grupta yer alan kişi aile şirketinin bütün konularıyla yakından ilgilidir. Muhtemelen hissesini muhafaza eden ikinci kuşaktır. Bu grup için; şirketin sermaye yapısı, ücret politikası ve aile ilişkileri ile iç içedir.

1.1.3. Tanımlamada Kullanılan Ortak Kriterler

Araştırmacılar aile şirketi tanımlamasında farklı yaklaşımlar kullanmışlardır. Kullanılan yaklaşımları iki temel grup altında toplamak mümkündür. Bunlardan ilki; yapısal yaklaşım olup bu yaklaşım aile mülkiyeti ve yönetimini vurgulamaktadır. Yapısal yaklaşıma göre; aile işletmesi, ailenin işletmeye sahipliği ve yönetimin kontrolü açılarından tanımlanmaktadır.

Diğeri ise, vizyon veya niyet yaklaşımıdır. Bu yaklaşım organizasyon ve şirketin var olan ve gelecekteki değerlerini esas almaktadır. Vizyon yaklaşımına göre, aile şirketinin temel gelecek planı ve şirket kontrolünün ailede kalması ve bu yapının gelecek kuşakta da devam etmesi bu ayırımın en önemli noktasıdır.

Litz, iki yaklaşımı bir araya getirerek aile şirketlerinin tanımlanması için yeni bir ayırım önermiştir. İşletmenin yönetiminin aile üyeleri tarafından yapılması, işletmenin kontrolü ve önemli görevlerin aile üyelerince yerine getirilmesi, yönetim kontrolü bu tanımın üzerinde durduğu kavramlardır (Wang, 2008: 10).

Aile ilişkileri ve iş ilişkilerinin birbirlerini etkilemesinden yola çıkılarak yapılan tanımlarda ise, aile ve işin birbirlerine olan etkisinin kaçınılmazlığı üzerinde durulmaktadır. Bu tanımda, aile ve işletmenin, iç içe geçmiş ve birbirlerinden ayrılması imkânsız yapılar olduğu ve bu etkileşimin tanımlamada önemli olduğu belirtilmektedir.

İşletmenin kuşaklar arası geçiş açısından tanımlamasında ise, işletmecilik prensipleri dışında yapılmak zorunda kalınan yetki devri üzerinde durulmaktadır. Yönetim ve yetki devrinin kuşaklar arasında yapılması ve bu nedenle stratejik kararların aile kontrolünde kalması tanımlamada kullanılan unsurlar olmuştur. Bu yetki ve güç devri aile işletmesi yöneticilerinin ticari hayata bakış açılarına ve kalıcı olma yönündeki isteklerine göre işletmelere yön vermektedir (Fuhrman, 2009: 21).

Genel tanımsal yaklaşımlar ve Harvard modeli dikkate alınarak aile işletmelerini tanımlamak için çeşitli ortak kriterler geliştirilmiştir. Tablo 6’da bu kriterler karşılaştırmalı olarak yer almaktadır. Bu kriterler arasında ailenin sahipliği ve yönetimi kontrolü, şirket ve aile arasındaki etkileşim, kuşaklararası geçiş, stratejik kararların alınmasında ailenin etkisi ve işin aile sahipliğinde kalması niyeti ön plana çıkmaktadır (Gersick vd., 1997: 6).

Ailenin sahipliği ve yönetimi kontrolü kriterini kullananlar, aile üyelerinin şirkette oy çoğunluğu ve mülkiyet kontrolünü ifade etmektedirler. Şirket yönetiminin en az bir aile üyesinin, etkili bir şekilde kontrol etmesi yanında bu kriter, şirketin önemli yönetim pozisyonlarının aile üyeleri tarafından doldurulmasını öngörmektedir (Tsao vd., 2011: 320).

Tablo 2: Tanımlamada Kullanılan Ortak Kriterler

Kriter	Araştırmacılar	Kapsam
Ailenin sahipliği ve yönetimi kontrolü	Babicky, 1987; Barnes ve Hershon, 1976, Beckhard ve Dyer, 1983; Bernard, 1975; Brown ve Coverley, 1999; Davis ve Harveston, 1998; Donckels ve Fröhlich, 1991; Dumas, 1990; Fox et al., 1996; Gallo ve Sveen, 1991; Gasson et al. 1988; Handler, 1990.	(1) Oy çoğunluğu aile üyelerinin elindedir. (2) Önemli yönetim pozisyonları aile üyeleri tarafından doldurulmuştur. (3) Aile, şirketi etkili bir şekilde kontrol etmektedir.
Şirket ve aile arasındaki etkileşim ve etki	Ambrose, 1983; Alcorn, 1982; Barach et al., 1988; Beckhard ve Dyer, 1983; Binder Hamly, 1994; Carsrud, 1994; Churchill ve Hatten, 1987; Clifford et al., 1992; Davis, 1983.	(1) Aile ve şirket bütünlük oluşturmaktadır. (2) Aile üyeleri şirkete nüfuz etmektedir. (3) Aile, işletmenin alt sistemi veya parçasıdır.

Bir diğer kriter şirket ve aile arasındaki etkileşim ve etki kriteri, kapsamında aile üyelerinin şirket içine nüfuz etmesi ve ailenin şirketin alt sistemi olmasını tanımlamaktadır. Bu kriter, aile ve şirketin bütünlük oluşturduğunu, bu şirketlerde görülen aile ve şirket ilişkilerin aile dışı şirketlerde görülmediğini göstermektedir.

Kuşaklararası geçiş kriteri yönetim yetkisinin aile üyeleri arasında rasyonel olmayan dağılımına işaret ederek, rasyonel olmayan bu durumun şirketin ileriki kuşakta yaşamasına engel oluşturacağını ifade etmektedir. Nesiller arası transferi sağlamak amacıyla sağlıklı lider veya halef seçiminin ve strateji belirlemenin önemi bu kriterde ön plana çıkmaktadır.

Diğer yandan Stratejik kararların alınmasında ailenin etkisi kriteri, aile şirketini tanımlarken ailenin stratejik kararlar üzerindeki ağırlığı, ailenin şirket kararlarını yönlendirmesi ve bu etkinin hem aile hem şirket yönetimi üzerinde hissedilmesi üzerinde durmaktadır.

İşin aile sahipliğinde kalması niyeti kriteri ise, kuşaklar arası geçiş sırasında aile şirketinin mülkiyet ve kontrolü aile içinde tutma düşüncesi ve mülkiyet yapısı değişse bile aile yönetiminin sürdürülme beklentisini ifade etmektedir (Gravelle, 2009: 46).

Tablo 2: Tanımlamada Kullanılan Ortak Kriterler

Kriter	Araştırmacılar	Kapsam
Kuşaklar arası geçiş	Ambrose, 1983; Barach et al., 1988; Barnes ve Hershon, 1976; Birley, 1986; Cadieux, 2004; Channon, 1971; Chin ve Chan, 1998; Churchill ve Hatten, 1987; Cunningham ve Ho, 1994; Donnelley, 1964.	(1) Sahiplik nesiller arasında transfer edilmektedir. (2) Yönetim yetkisi aile üyeleri arasında rasyonel olmayan şekilde dağılmıştır. (3) Kuşaklar arası geçiş sürecinde şirket stratejisi ailede kalmaya devam etmektedir.
Stratejik kararların alınmasında ailenin etkisi	Carsrud, 1994; Davis, 1983; Davis ve Tagiuri, 1985; Donnelley, 1964; Dreux, 1990; Dyer, 1986.	(1) Sahiplik ve şirket yönetimi arasında güçlü bir korelasyon vardır. (2) Aile şirket kararları üzerinde yoğun etkiye sahiptir. (3) Aile stratejik kararlar üzerinde tek belirleyicidir.
Şirketin aile sahipliğinde kalması niyeti	Cadieux, 2004; Litz, 1995;	(1) Kuşaklararası geçişte mülkiyet ve kontrolün ailede kalması hedeflenmektedir.

Kaynak: Wang Par Hui , The Management of Small and Medium-Sized Chinese Family Owned Businesses PhD Thesis, The University of Quebec, Ottawa, 2008, s.06.

Aile işletmesi aile tarafından yönetilen ve/veya stratejisi ve geleceğe yönelik planları aile üyeleri veya küçük aile bireyleri grubu tarafından kontrol edilen bir şirkettir. Şirketin kuşaklararası geçişi sırasında aile yönetimi ve kontrolünde kalması aile şirketinin kendine özgü yapısal özelliğidir.

Aile işletmesinde vizyon kavramı tanımlarda kullanılan önemli bir kriterdir. Araştırmacılar vizyon kavramından hareketle aile işletmesini, gelecekte yönünün aile

bireyleri veya ailenin kontrolündeki bir grup aile üyesi tarafından çizildiği şirket olarak tanımlamıştır. Bu ayırımı yapanlar yönetim hakkı ve bu hakkın kuşaklar arası devrini aile şirketi tanımlamasında kullanmıştır (Tompkins, 2010: 42).

1.1.4. Önemi ve Etkisi

Aile işletmeleri, tüm dünyada ve ülkemizde ekonomik yapının ana unsurunu oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre farklılık göstermekle birlikte tüm dünya ekonomilerinde belirleyici rol oynamaktadır. Aile işletmelerinin ekonomideki yönlendirici rolü milli gelirin içindeki payı, istihdam ve yeni yaratılan istihdam içindeki oranı yanında sayısal ağırlıkları bu şirketlerin varlıklarını sürdürmelerinin, iç ve dış rekabete açık olmaları ve verimlilikleri yüksek düzeyde ekonomiye katkılarının devamının önemini ortaya koymaktadır (Erdoğan, 2007: 51; Alacaklıoğlu, 2009: 33).

Dünya ölçeğinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin bir kısmı 1900'li yılların başından beri ekonomik hayatta yer almaktadır. Dünyanın en büyük 200 aile şirketinin yer aldığı bir çalışmada; bu şirketlerden 99'unun Amerikan, 17'sinin Fransız ve 16'sının ise, Alman şirketi olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 2007: 84). En büyük 25 aile şirketi göz önüne alındığında ise, bu şirketlerden 7'sinin Amerikan şirketi olduğu görülmüştür. Dünyanın en büyük aile şirketleri Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

Sıra No	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı
1	Wal-Mart Stores, Inc.	ABD	1962
2	Volkswagen AG	Almanya	1937
3	Berkshire Hathaway, Inc.	ABD	1955
4	Exor Spa	İtalya	1927
5	Ford Motor Company	ABD	1903
6	Cargill, Incorporated	ABD	1865
7	Koch Industries Inc.	ABD	1940
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Almanya	1916
9	Schwarz Group	Germany	1930
10	Groupe Auchan	Fransa	1961
11	Arcelor Mittal	Lüksemburg	1989
12	Louis Dreyfus Holding	Hollanda	1851
13	Reliance Industries Limited	Hindistan	1966
14	Peugeot	Fransa	1810
15	Comcast Corp.	ABD	1963
16	Casino Guichard-Perrachon	Fransa	1898
17	Amerika Movill	Meksika	2000

18	Itau Unibanco Banco	Brezilya	2008
19	The Long & Foster Companies	ABD	1968
20	Roche Holding AG	İsviçre	1896
21	Enterprise Product Partners	ABD	1968
22	AP Moeller/Maersk Group	Danimarka	1904
23	Continental AG	Almanya	1871
24	JBS SA	Brezilya	1953
25	Christian Dior	Fransa	1946

Kaynak: Bain David, "The Top 500 Family Businesses in the World", EY Global Family Business Yearbook, 2016, s.186.

Aile işletmesi kavramı ilk anda kurucu tarafından yönetilen işletme gibi düşünülse de ekonomik hayatta aile işletmesi olarak faaliyet gösteren çok büyük şirketler mevcuttur. Bugün küresel ölçekte faaliyet gösteren markalaşmış çok büyük aile şirketleri bilinmektedir. Bu şirketlere örnek olarak Faber Castel, Cargill, Motorola, Toyota, Bridgestone, Peugeot, Bosch, Samsung, Hyundai, Daweoo, Fiat, BMW, Ford ve L'oreal örnek olarak verilebilir (Runge, 1998: 1; Bukkart vd., 2003: 2167; Güney, 2008: 143; Şanal, 2011: 18).

Aile işletmesini küçük ölçekli işletme olarak kabul etme yaklaşımı birçok çalışmada görülmektedir. Oysa aile işletmesinin küçük işletme olmadığı ve KOBİ boyutunu aşan birçok aile işletmesi bulunduğu bilinmektedir. Nitekim, ABD'de faaliyet gösteren en büyük kuruluşların yer aldığı, 2016 yılına ait Fortune 500 Listesi'ndeki şirketlerin yaklaşık %35'i aile işletmesidir. Bunlar aileler tarafından yönetilmekte ve kontrol edilmektedir. Aile şirketlerinin birçoğu kuruluş tarihleri itibariyle oldukça eskidir. Tablo 4'de dünyanın en eski aile şirketlerini gösteren liste yer almaktadır. Listede yer alan şirketlerin çoğunluğunun gelişmiş ülkelerde kurulmuş olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Sıra No	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı
1	Takenaka Corporation	Japonya	1610
2	Merck KGaA	Almanya	1668
3	Wendel SA	Fransa	1704
4	Wadia Group of Companies	Hindistan	1736
5	Franz Haniel & Cie	Almanya	1756
6	Molson Coors Brewing	ABD	1786
7	Jeronimo Martins	Portekiz	1792
8	Thomson Reuters	ABD	1799
9	Schroders plc	ABD	1804

10	Dleteren SA	Belçika	1805
11	J.Bünting Beteiligungs AG	Almanya	1806
12	Bucher Int. AG	İsviçre	1807
13	Peugeot SA	Fransa	1810
14	Swire Pacific Ltd	Hong Kong	1816
15	Wieland-Were Aktiengesellschaft	Almanya	1820
16	Bollore SA	Fransa	1822
17	Hutchison-Whampoa Ltd.	Hong Kong	1828
18	Globus Holding	Almanya	1828
19	Ayala Corp	Filipinler	1834
20	Bertelsmann SE	Almanya	1835
21	Hermes Int.	Fransa	1837
22	Bonnier AB	İsveç	1837
23	B.Braun Melsungen	Almanya	1839
24	Wilh. Werhahn KG	Almanya	1841
25	C&A Mode AG	Almanya	1841

Kaynak: Bain David, "The Top 500 Family Businesses in the World", EY Global Family Business Yearbook, 2016, s.186.

Örneğin aile işletmeleri ABD ekonomisinin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu ülkede, özel sektörde çalışan işgücünün yarısını istihdam eden aile işletmelerinin iş dünyasının %90'ını oluşturduğu tahmin edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 17).

Aile işletmeleri üzerine İspanya'da yapılan bir araştırmada aile işletmelerini ekonomik açıdan ayırt edici nitelikler ortaya konmuştur (Fuhrman, 2009: 18). Bulgular, aile işletmelerinin diğer işletmelerden 8 yıl daha eski olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, aile şirketlerinin satış hacminin aile işletmesi olmayan işletmelerden %45 oranında daha az olduğu gözlenmiştir. Ayrıca sermaye büyüklüğünün de %65 oranında daha düşük düzeyde kaldığı saptanmıştır. Diğer yandan aile işletmelerinin borçlanmayı sevmediği ve sınırlı sayıdaki ortak tarafından yönetildiği belirlenmiştir. Araştırmaya göre, düşük borçlanma istediği ve düşük kar payı dağıtımı aile şirketinin temel özelliklerinden biridir. Bu yaklaşım, aile şirketinin organizasyon yapısını kontrol etmekte yararlı olmakla birlikte işletmenin büyümesini ve potansiyel ortakların işletmeye girmesini engellemektedir. Finansman kaynağı sermayenin aile içinde muhafaza edilmesi isteği nedeniyle büyümeye imkan vermemektedir (Fuhrman, 2009: 19).

Aynı çalışma; aile işletmelerinin ilk kuşakta çoğunlukla yaşamlarının sona erdiği, bir sonraki kuşağa devredilenlerde ise, kuşaklararası geçiş ve sürdürülebilirlik

oranının ikinci kuşakta %30'dan az, üçüncü kuşakta ise %10'dan az olduğunu göstermektedir. Araştırmacı, aile işletmelerinin içinde bulunduğu ekonomi için sürdürülebilir olmasının önemini vurgulamaktadır. Aile işletmesinin yaşam süreci ve kuşaklararası geçiş kritik öneme sahiptir. Bu süreç içinde önemli yönetim ve kültürel anlayış değişikliklerinin, sadece aile ilişkilerini değil aynı zamanda aile şirketinin organizasyon yapısını, yönetim anlayışını, kurucu kuşak ve yönetimi devir alan kuşak arasındaki ilişkileri değiştirdiği ifade edilmiştir (Fuhrman, 2009: 21).

Buna karşılık, geleneksel aile işletmelerinin zaman içinde mülkiyet ve yönetim gücü birbirinden yavaş yavaş ayrılmaya başlamaktadır. Örneğin Alman şirketleri üzerine yapılan bir araştırmada, büyük ölçekli aile işletmelerinin %80'inin aile üyesi olmayan profesyonel kişilerce yönetildiği saptanmıştır. Ayrıca daha küçük ölçekli Alman aile şirketlerinde %56'sının aile dışından en az bir kişiye yönetimde yer verdikleri görülmüştür (Block, 2011: 9; Gersick vd., 1997: 175-176).

Aile şirketleri Türkiye ekonomisinin de temelini oluşturmaktadır. Türkiye'de milli gelirin tamamına yakını aile şirketlerince yaratıldığı ve yine istihdamın bu şirketlerce sağlandığı bilinmektedir. Tüm ülkeye yayılmış olan aile şirketleri aynı zamanda ihracatında büyük bölümünü gerçekleştirmektedir (Uluyol, 2004: 100-101; Baraz, 2012: 123). Türkiye'nin ailenin yönettiği ve yönetim yetkisini elinde bulundurduğu en büyük aile işletmeleri, aşağıdaki Tablo'da yer almaktadır. Bu tablo, kaynakta belirtilen verilerden hareketle oluşturulmuş olup, çoğunluğu BİST' de hisse senetleri işlem gören şirketler arasında bulunmaktadır.

Tablo 5: Türkiye'nin En Büyük Aile Şirketleri

Sıra No	Şirket Adı	Şehir	Kuruluş Yılı
1	Ahlatçı Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.	Çorum	1984
2	Ahlatçı Metal Rafineri A.Ş.	Çorum	1984
3	Anadolu Efes Bira ve Malt San. A.Ş.	İstanbul	1969
4	Arçelik A.Ş.	İstanbul	1955
5	Aygaz A.Ş.	İstanbul	1961
6	Borçelik Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	1990
7	Doğuş Otomotiv Servis Tic. A.Ş.	İstanbul	1999
8	Enerjisa Enerji A.Ş.	İstanbul	1996
9	Enka İnşaat ve San. A.Ş.	İstanbul	1957
10	Ford Otomotiv San. A.Ş.	İstanbul	1959
11	İçdaş Çelik Ters. Ve Ulaşım San. A.Ş.	İstanbul	1970
12	Limak Yatırım Enerji Ür. A.Ş.	İstanbul	1976
13	Mapa İnşaat Tic. A.Ş.	Ankara	1976
14	Migros Ticaret A.Ş.	İstanbul	1954

15	Opet Petrolcülük A.Ş.	İstanbul	1992
16	Otokoç Otomotiv Tic ve San.A.Ş.	Ankara	1928
17	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	İstanbul	1990
18	Petrol Ofisi A.Ş.	İstanbul	1974
19	Selçuk Ecza Deposu Tic. Ve San. A.Ş.	Konya	1958
20	Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.	İstanbul	1956
21	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İstanbul	1968
22	Tosçelik Profil ve Saç End. A.Ş.	İskenderun	1997
23	Ülker Bisküvi San. Tic. A.Ş.	İstanbul	1944
24	Vestel Elektronik San.ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1983
25	Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	İstanbul	1993

Kaynak: “Temmuz Özel Sayı”, **Fortune 500 Türkiye**, S.142, 2019: 284-288.

Öte yandan, halka açık şirketlerin 2/3’ü aile şirketlerinden oluşmaktadır (KAP 08/ 2012 şirket verileri).

Aile şirketlerinin çoğu kamuoyunda bilinen şirketlerdir. Koç, Sabancı, Doluca, Vefa Bozası, Hacı Bekir Lokumları, Nuh Çimento, Doğan, Ülker ve Doğu bu şirketlerden bazılarıdır. Türkiye’de aile işletmelerinin ortalama yaşı ve uluslararası piyasalardaki mevcudiyeti gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça düşüktür. Tablo 6’te Türkiye’nin en eski aile şirketleri yer almakta olup, bu şirketlerin birçoğu yerel ölçekte faaliyet gösteren küçük işletme boyutunu aşamamıştır.

Tablo 6: Türkiye’nin En Eski Aile Şirketleri

Sıra No	Şirket Adı	Şehir	Kuruluş Yılı
1	Hacı Bekir Şirketler Grubu	İstanbul	1777
2	Şekerci Cafer Erol	İstanbul	1807
3	Kebapçı Kadir	Isparta	1851
4	Gökçen Grup	Bursa	1858
5	İskender	Bursa	1860
6	Silkar	İstanbul	1860
7	Erbak-Uludağ Meşrubat ve Gıda	Bursa	1870
8	Karaköy Güllüoğlu	Gaziantep	1871
9	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	İstanbul	1871
10	Sabuncakis	İstanbul	1874
11	Tanınmış Helvacı	Eskişehir	1875
12	Hamamcıoğlu	İstanbul	1880
13	Saffet Abdullah Güllaçları	İstanbul	1881
14	Boybeyi	İstanbul	1881
15	Cemilzade A.Ş.	İstanbul	1883
16	Helvacı Necmi	Konya	1883
17	İmam Çağdaş	Gaziantep	1887
18	Lezzet Kebap	Konya	1891
19	İskender Smokin	İstanbul	1891
20	Tuzcuoğlu Nakliyat	İzmir	1893
21	Besler İnegöl Köfte	Bursa	1893
22	Rebul Eczanesi	İstanbul	1895
23	Yıldız Gıda	Kütahya	1896
24	Kutman	İstanbul	1896

25	Alevli Züccaciye A.Ş.	İstanbul	1898
----	-----------------------	----------	------

Kaynak: Kültür Üniversitesi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012, s.471.

Dünyanın en eski 25 aile şirketinin ortalama yaşı 224 iken, Türkiye'nin en eski 25 aile şirketine ise, ortalama yaş 147 olarak bulunmuştur. Serbest piyasa ekonomisinin gelişim seviyesiyle yakından ilgili olan bu durum, dünyanın en büyük aile işletmeleri arasında Türk aile şirketlerinin oldukça az sayıda yer almasına yol açmaktadır. Sabancı grubu, Koç grubu ve Doğuş grubu vb. dışında küresel ölçekte aile işletmesi bulunmamaktadır (Erdoğan, 2007: 87).

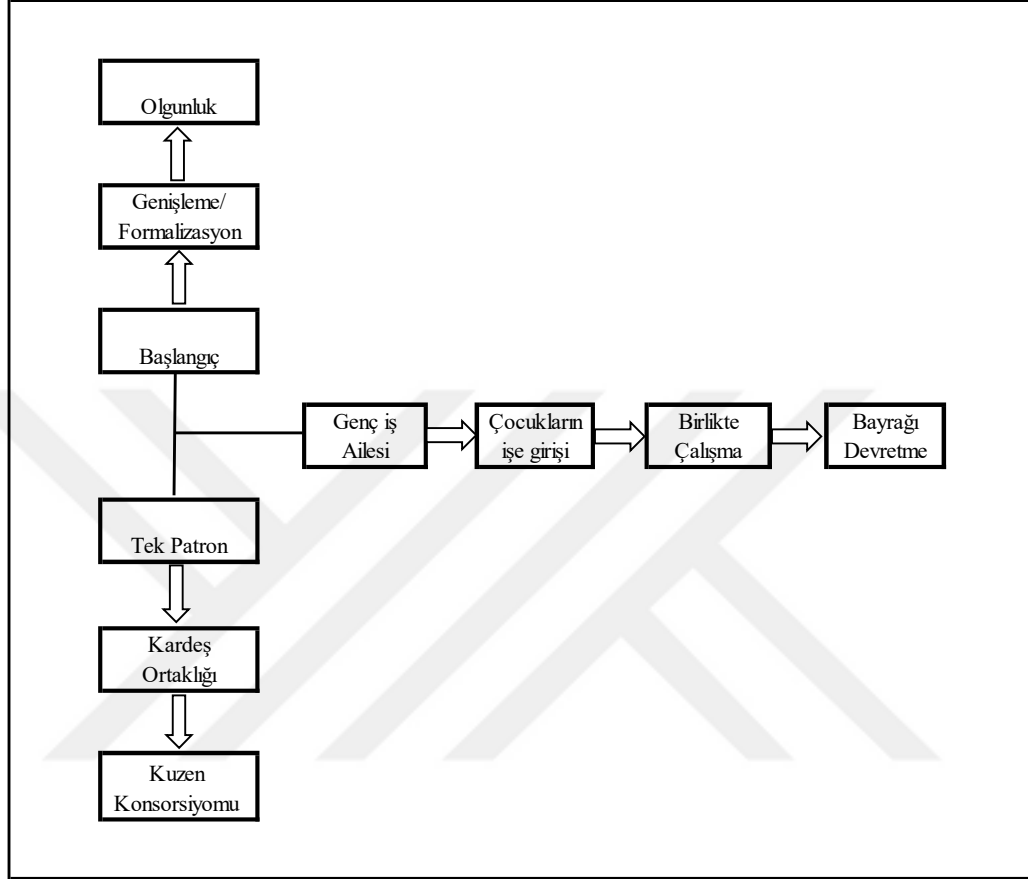
Türk aile şirketlerinin ekonomik özellikleri arasında yöresel karakterlerini muhafaza etmeleri, faaliyet alanlarını çok çeşitli sektörlerle yaymaları, küçük ölçekli işletmeler halinde kalmaları, yeniliklere kapalı olmaları, yaratıcılık ve marka üretmekten uzak olmaları sayılabilir (Erdoğan, 2007: 90).

1.1.5. Aile Şirketinin Gelişim Süreci

Aile işletmesi ekonomik yapı içinde sürekli değişim göstermektedir. Kurucunun sahipliği ve yönetimindeki aile şirketi zamanla ve gelişme aşamasından geçerek kompleks ve gelişmiş aile işletmesi şekline dönüşmektedir.

Şekil 2 gelişim sürecinin etkilerini izah etmekte kullanılmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan farklı beklentilerin yönetilmesinde işletmenin gerektirdiği kararları almayı başarmış olanlar kalıcı aile işletmesi şekline dönüşmektedir. İşletmenin gereksinimlerini karşılayacak kararları alamayanlar ise, aile dinamiklerinin yıpratıcı etkisi ile yok olma sürecine girmektedir (Fındıkçı, 2008: 27).

Şekil 2: Klasik Aile Şirketinin Gelişim Evreleri



(Gersick Kelin E. vd., **Generation to Generation Life Cycles of the Family Business**, Harvard Business School Pres, Boston. 1997, s.17., Wang Par Hui, **The Management of Small and Medium-Sized Chinese Family Owned Businesses** PhD Thesis, The University of Quebec, Ottawa, 2008, s.16).

Aile işletmesinin gelişim evrelerini, ailenin beklentileri ile işletmenin ihtiyaçları arasındaki tercih sorunu etkilemektedir. Varlıklarını sürdürebilmek için farklı beklentiler arasında denge sağlamak aile işletmesinin her zaman gündemindedir. Aile işletmesinin kuruluşuna yön veren güçlü tarafları aynı zamanda süreç içinde zafiyete dönüşebilmektedir. Mülkiyet, organizasyon yapısı, karar alma yetkisi ve yöntemi, insan kaynakları özellikleri ile finansman ihtiyacı aile işletmesinin gelişim sürecini etkileyen temel faktörlerdir. Bu faktörlerden hareketle aile işletmesi, literatürde 4 gelişme evresine ayrılarak incelenmiştir. Bu gelişim süreci, klasik aile şirketinin evrimi olarak adlandırılmaktadır (Gravelle, 2009: 45).

Tablo 7’de aile şirketinin evrimi açıklanmaktadır. Birinci tür aile işletmesinde içe dönük bir finansman yapısı dikkat çekmektedir. Kurucunun işletmeye koyduğu sermaye ve hızlı karar alabilme yeteneği girişimci güç ile birleşerek işletmenin hızlı bir şekilde büyümesine neden olmaktadır. İşletmede aile dışı profesyonel yöneticinin sınırlı sayıda yer alması işletmenin gelişim sürecinde içe kapalı hale gelmesine yol açmaktadır.

Tablo 7: Aile Şirketlerinin Fonksiyonel Evrimi

Yapısal Özellikler	Kurucu Sahipliği ve Yönetimdeki Aile Şirketi	Büyüme ve Gelişme Aşaması	Kompleks ve Gelişmiş	Kalıcı Hale Gelmiş
Mülkiyet	%100	%50 >	% 50 <	Aile mülkiyeti sınırlı
Kontrol Yetkisi	Aile tarafından	Aile tarafından	İmtiyazlı hisse senedi ile	İmtiyazlı hisse senedi ile
Yönetim Kurulu Üyeliği	Mevcut değil	3 ve daha fazla aile üyesi var	En fazla 2 aile üyesi, profesyonel yönetici ağırlığı	Aile üyesi yok, profesyonel yönetici
İnsan Kaynakları Politikası	Paternalist, nepotist ve alturist, etkiler var	Paternalist, nepotist ve alturist, etkiler var	Paternalist, nepotist ve alturist, etkiler azalıyor	Paternalist, nepotist, alturist etki yok
Toplu Pazarlık Sistemi	Mutlak direnç	Direnç var	Sınırlı direnç	Direnç yok

Kaynak: Karpuzoğlu Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, 2004, s.124.

1.1.5.1. Kuruluş Aşaması

İlk kurucu veya kurucular tarafından oluşturulan birinci tür aile işletmesi olarak adlandırılan bu işletme, profesyonel ve formel olmayan yapısı ile dikkat çekmektedir. Mülkiyeti tamamen kurucu aileye ait olan birinci tür şirket, paternalist bir anlayış ile yönetilmekte olup işletmede profesyonel yönetici görev alması söz

konusu değildir. İşletmenin yönetimi tümüyle aile bireylerinden oluşur ve karar verme merkezi bir yapıya sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi tümüyle nepotizmin etkisi altındadır (Mueller ve Philippion, 2006: 6).

Kuruluş aşamasında aile işletmesinin, merkeziyetçi ve tek adam kontrolündeki dikey organizasyon yapısı, işletmenin gelişiminin yetki devrini ve katılımcı yönetimi zorlaması nedeniyle zamanla merkez kaç özellikler göstermeye başlamaktadır.

Bu süreçte, organizasyon yapısı yatay hale gelmekte ve gelişim sürecinin etkileri aile şirketi üzerinde hissedilmektedir.

1.1.5.2. Büyüme ve Gelişme Aşaması

Aile işletmesinin ikinci evresi olan büyüme ve gelişme aşamasındaki şirkette değişim başlamaktadır. Şirketin zaman içinde büyümesi ve faaliyet alanının genişlemesi nedeniyle, işletme sahipleri için yetki devrinin kaçınılmaz olduğu ve yönetimde mutlaka yetkinin devredilerek yönetim fonksiyonunun vekalet mekanizmasıyla yerine getirildiği bir aşamaya geçildiği bilinmektedir (Gersick vd., 1997: 15).

Gelişim süreci içinde işletmenin büyümesi yeni organizasyon yapısını zorlamaya başlamaktadır. Artık işletmede yetki devri ve ademi-merkeziyetçi yönetim şekli zorunlu hale gelmektedir. Kurucu kuşaktan sonra gelen ikinci kuşak yönetimde yer almaya başlamış ve ailelerin değişim talepleri ile birlikte işletmeden istekleri artmıştır. Bu tür aile işletmesi bir tür kardeşler ortaklığı haline gelmiştir. Karar alma gücü merkezi yapıdan yavaş yavaş uzaklaşmakta, ikinci kuşağın görev ve yetki alanları şekillenmeye başlamaktadır. Ekonomik hayatın zorlayıcı gücü ile sınırlı da olsa nitelikli profesyoneller işletmeye girmektedir. Finansal yapı dışa açılmakta, kredi kullanımı daha sık görülmekte ve sınırlı da olsa işletmeye dışarıdan ortak alınabilmektedir. Organizasyon yapılarındaki merkeziyetçi yapının değişim sürecine girmesiyle birlikte ailenin değerleri değişime zorlanmaktadır (Kırım, 2005: 24).

Ailenin çocukları işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitilmekte ve ayrıca aileye sonradan katılan gelin ve damatların etkileri de ayrı önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde paternalizm ve nepotizm etkisini sürdürmektedir. Aile şirketini oluşturan ailelerin farklı beklentileri, işletme kaynaklarının ailelerin

ihtiyaçları doğrultusunda çıkışına neden olmaktadır. Ailelerin kendi aralarındaki ve şirketle olan ilişkilerini kurallara bağlamak gereği bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Aile konseyi ve aile anayasası gibi düzenlemeler tarafların ilgi alanına girmektedir (Müftüoğlu, 2002: 227).

Bu aşamadaki aile işletmesinin en önemli özelliği hala faaliyetlerini öz kaynakları ile sürdürmesidir. Kredi kaynaklarından ve sermaye piyasalarından yararlanma oranları çok sınırlıdır. Mülkiyet yapısının muhafaza edilmesi ihtiyacı, sermaye artırımını dışında ortaklık suretiyle öz kaynaklarının büyümesine engel olmaktadır. Aile işletmesinin kredi kullanımı ile sermaye ve kurumsal ölçek arasında doğru orantı bulunmaktadır (Uluyol, 2004: 100-101). Kurumsal yapıya kavuşan aile işletmeleri finans piyasalarından daha rahat yararlanma olanağı bulmaktadır.

Tablo 7’de açıklandığı gibi; özetle bu evredeki, şirketin mülkiyet çoğunluğu ailede bulunmakta ve bu durum, şirketin aile tarafından kontrol edilmesine imkan sağlamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak yönetim kurulunda çoğunluğu sağlayacak şekilde aile üyeleri yer almaktadır. Yönetim şekli hala paternalist etki altında hiyerarşik bir yapı göstermek, nepotizm, insan kaynakları politikasının belirleyici özelliği olmayı sürdürmektedir. Toplu pazarlık sistemine ise, aile yönetiminin direnci sürmektedir.

1.1.5.3. Kompleks ve Gelişmiş Aile Şirketi

Üçüncü nesil aile işletmesi, büyüyen ve yapısı kompleks hale gelen aile şirketi türünü oluşturmaktadır. Bu işletme türü, ailenin genişlemesi ve kuşaklar arası mülkiyet devri nedeniyle kuzenler ortaklığına dönüşmüştür. Aile dışı profesyonel yönetici ihtiyacı artmış, anahtar pozisyonlar ve yönetim kurulu üyelikleri aile dışındaki kişilerden oluşmaya başlamıştır. Mülkiyet, aile ve yönetim ilişkilerinin ayrışmaya başlaması ve katılımcı yönetim anlayışına geçiş üçüncü nesil aile işletmesinin temel özelliğidir. Karar alma yetkisi profesyonel yönetici ve aile bireyleri arasında katılımcı olarak genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel hale geldiği bu tür aile şirketinde paternalist ve nepotist etki kırılmakta, sadece yetenekli aile bireyleri işletmede yer bulabilmektedir. Kurumsal yönetim

ilkeleri, aile konseyi ve aile anayasası gibi düzenlemeler uygulamaya geçmektedir (Kırım, 2005: 32).

Kurumsal yönetime geçiş sürecinin zorluklarını aşan aile işletmesinin organizasyon yapısı değişikliğe uğramaya başlamaktadır. Nitekim, kompleks ve gelişmiş aile şirketinde, aile içi ve dışı insan kaynakları uyum içinde çalışmakta, aile bireyleri dışındaki kişiler de üst yönetici konumuna gelebilmektedir. Bu süreçte halka açılma veya hisse satışlarıyla şirket aile dışı kişilere açılmaktadır. Şirketin büyüme ihtiyacının ortaya çıkardığı kaynak, halka açılma ve yeni sermaye girişiyle sağlanabilmektedir. Bu tür aile işletmesinin mülkiyeti ailede bulunmakla birlikte, bazı durumlarda ailenin mülkiyeti son derece azalmasına rağmen imtiyazlı pay nedeniyle, aile şirketinin yönetimi ailenin kontrolünde bulunmaktadır. Ancak bu gruba dâhil bazı işletmeler yönetim kurullarında karar alma yetkisini profesyonel yöneticilere devretme eğilimi göstermektedir (Şanal, 2011: 13).

Özetlemek gerekirse, Tablo 7’de yer alan fonksiyonel evrimde belirtildiği gibi, kompleks ve gelişmiş aile şirketinde, şirket mülkiyetinde ailenin payı %50’den aşağıya düşmektedir. Buna karşılık bu evrede, imtiyazlı hisse senedi yolu ile aile şirketi kontrol etmektedir. Dolayısıyla, mülkiyet oranı gerilese bile imtiyaz nedeniyle kontrol devam etmektedir. Bu aşamada yönetim kurulunda aile üyesi bireylerle birlikte profesyonel yöneticiler de yer almaktadır. Yönetim yapısı paternalist etkiden uzaklaşmakta, katılımcı bir anlayışla şirket yönetilmeye başlanmaktadır. Şirketin gerek duyduğu insan kaynakları nepotist etkiden uzaklaşan bir anlayışla, işin gereklerine uygun istihdam politikasına göre yönetilmektedir. Ayrıca, toplu pazarlık sistemine olan direnç kırılmaya başlamıştır.

1.1.5.4. Kalıcı Aile Şirketi

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri kurumsal yönetim ilkelerini uygulamadaki eksiklikleridir. Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde işletmelerin geleneksel yönetim anlayışı nedeniyle katılımcı yönetime ve yetki devrine dirençleri önemli yer tutmaktadır. Bunun dışında şeffaflık, hesap verilebilirlik, paydaşlarla bilgi paylaşımı ve adillik şeklinde ifade

edilen kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması, aile işletmesinin kalıcı hale gelmesinde önemli rol oynamaktadır (Fındıkçı, 2008: 84).

Kalıcı hale gelmiş aile işletmesinde mülkiyet, aile ve yönetim alanları birbirlerinden büyük oranda ayrılmıştır. Bütün çıkar gruplarının birbirleriyle olan ilişkileri kurallara bağlanmıştır. Kalıcı hale gelmiş aile şirketi olarak tanımlanan bu şirket türü, gelişmiş ülkelerde 7. veya 8. kuşağa ulaşabilmektedir. Bu tür aile şirketleri, gelişmekte olan ülkelerde ise, 3. veya 4. Kuşağa geçiş yapmaktadır. Kalıcı hale gelmiş aile işletmesinde, insan kaynakları yönetimi paternalist, nepotist ve alturist etkilerden tamamen uzaklaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi dâhil işletmenin bütün birimleri oluşmuş ve aile işletmesi olmayan şirketlere benzer bir yapıya kavuşmuştur (Karpuzoğlu, 2004: 116). Paternalist ve nepotist etkinin ortadan kalkması ile birlikte, sendikalarla olan ilişkiler değişmiş, örgütlenme ve toplu pazarlık sistemine olan direnci tümüyle ortadan kalkmıştır (Gulbrandsen, 2009: 596).

Bu tür aile işletmesinde yönetim, sermaye piyasalarından borçlanarak büyümesi için gerekli fonları temin etmekte ve hisse devri veya sermaye artırımını yoluyla yeni ortak alınmasını normal karşılamaktadır. Kalıcı hale gelmiş aile işletmesinin mülkiyetinin çoğunluğu ailede olmakla beraber yönetim kurulu karar yetkisi profesyonel yöneticilere devredilmiştir. Buna karşılık, bu aşamaya ulaşmış bazı aile işletmelerinde yönetim ve karar alma yetkisi profesyonellere bırakılmakla birlikte ailenin imtiyazlı senedi yoluyla şirket üzerindeki kontrolü varlığını sürdürmektedir (Gersick vd., 1997: 17).

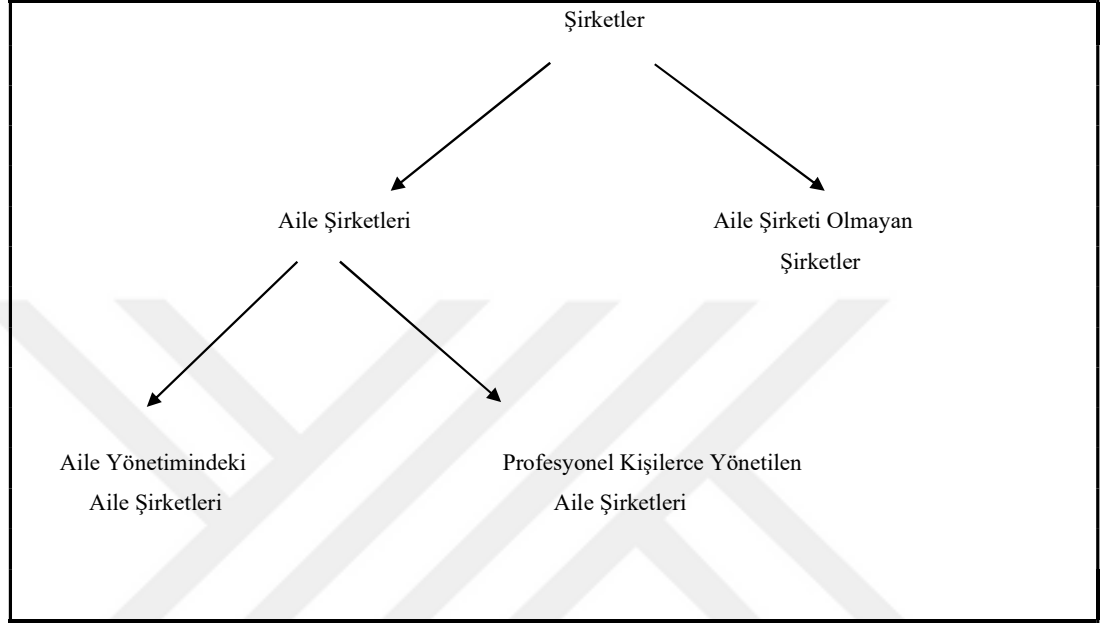
Sonuç olarak, klasik aile şirketlerinin evrimi sürecinde 4. aşamadaki aile işletmelerinin yönetim yapısı önemli farklılıklar göstermektedir. Aile kontrolündeki aile şirketi, aile dışı profesyoneller tarafından yönetilmeye başlanmaktadır, organizasyon yapısı merkezîyetçilikten uzaklaşmakta, insan kaynakları yönetimi nepotist ve paternalist etkilerden uzaklaşmaktadır.

1.1.6. Yönetim Yapısı Bakımından Şirketler

Aile şirketleri yönetim yapısı bakımından, aile yönetimindeki şirketler ve profesyoneller tarafından yönetilen şirketleri olmak üzere ikili bir ayırımı tabi tutulabilir. Bu ayırımın yanında ekonomide, farklı ailelerin veya kişilerin bir araya

gelerek kurdukları, mülkiyeti ailelere ait olmayan ve aile şirketinin özelliklerini taşımayan şirketler de mevcuttur.

Şekil 3: Yönetim Yapısına Göre Şirket Türleri



(Gulbrandsen Trygve , Family Businesses and Trade Unions in Norway”, **Economic and Industrial Democracy**, V. 30 (4), 2009, s.598).

1.1.6.1. Aile Yönetimindeki Şirketler

Aile yönetimindeki şirketlerin yönetim anlayışı doğal olarak işletmenin organizasyon yapısında kendisini göstermektedir. Gelişim süreci içinde başlangıçta üretim, satış ve pazarlama şeklindeki organizasyon yapısı zamanla finans, muhasebe, araştırma, geliştirme ve insan kaynakları şeklinde değişmektedir. Aile işletmesinin ilk aşamasında gelişmeye olumlu katkı yapan merkeziyetçi yönetim, gelişim evresinin sonraki aşamalarında olumsuzluk kaynağı haline dönüşmektedir (Yamak ve Öktem, 2008: 418).

Aile yönetimindeki işletmeler için genişlemesi ile birlikte hiyerarşik ve tek merkezden yönetim anlayışının yarattığı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu hususlar bu tür aile işletmelerinin zayıf yönlerini oluşturmaktadır (Ackroyd ve Procter, 1998: 167).

Gelişim sürecinin zorunlu kıldığı yetki devrinin yapılamaması aile işletmesinin sorunlarından bir diğeridir. Merkeziyetçi yapı ile yönetime alışmış şirketin bir sonraki evredeki yöneticisinin seçimi ve kuşaklararası geçisin sağlanamaması şirketin dağılmasının en önemli nedenidir (Colli, 2012: 255).

Aile içinde sağlıklı iletişim kurulamaması, aile konseyi veya meclisi içinde sorunların görüşülememesi, aile işletmesinin diğer sorunları arasında sayılmaktadır. Bununla birlikte, aile yönetimi altında faaliyetini yürüten büyüme ve gelişme aşamasında birçok şirket mevcuttur. Sermaye piyasalarına açılan ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan aile yönetimindeki aile şirketleri, aile işletmesinin zayıflık olarak tanımlanan özelliklerini bertaraf edebilmektedir.

1.1.6.2. Profesyoneller Tarafından Yönetilen Aile Şirketleri

Profesyoneller tarafından yönetilen şirketlerde aile, yönetim yetkisini bilinçli olarak dışarıdan yöneticilere terk etmiştir. Kompleks ve gelişmiş aile işletmeleri ile kalıcı aile işletmeleri türlerinin her ikisinde de profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketleri mevcuttur. Bu tür şirketler, klasik aile şirketi sınıflamasında 3. ve 4. evreye ulaşmış işletmeleri ifade etmektedir. Profesyoneller tarafından yönetilen şirketler, gelişmiş şirketler arasında yer almakta ve aynı zamanda bu gelişme, sağladıkları istihdam imkanlarına da yansımaktadır (Gulbrandsen, 2009: 596).

Profesyoneller tarafından yönetilen aile şirketleri yönetiminde aile üyesi azınlıktadır veya çok azdır. Aile dışı kişilerce yönetilmeye başlayan şirkette karar alma yetkisi demokratik ve katılımcı yapıya bürünmektedir. Mülkiyet veya yönetim kurulunu belirleme yetkisi veren imtiyazlı hisse senedi yoluyla yönetim hakkı ailede bulunmaya devam etmektedir. Dolayısıyla en üst yönetim ailenin denetim ve gözetimi altındadır. Buna karşılık, rasyonel yönetim anlayışı nedeniyle aile şirketlerinin olumsuz yönleri gözlenmemektedir.

1.1.6.3 Aile İşletmesi Olmayan Şirketler

Bu tür şirketlerde amaçlar doğrultusunda üretim faktörlerini bir araya getiren kurucular arasında kan bağı yoktur. Aile şirketi olmayan işletmeler aile mülkiyetinde ve kontrolünde değildir. Dolayısıyla yönetim fonksiyonunun aile ile bir ilgisi yoktur.

Daha çok orta ve büyük ölçekli işletme şeklinde varlığını sürdüren bu şirket türünde organizasyon yapısı ademi-merkeziyetçi ve karar alma süreçleri katılımcıdır.

Aile şirketi olmayan işletmeler büyük miktarda sermaye ve yüksek teknoloji gerektiren girişimler arasında yer almaktadır. Birden fazla şirketin iştiraki şeklinde kurulan veya gerektirdiği sermaye miktarı bakımından çoklu girişimi şeklinde faaliyete başlayan bu işletmeler, aile işletmesinin güçlü ve zayıf yönleri olarak tarif edilen hiçbir özelliği bünyesinde taşımazlar. Aile şirketi olarak kurulan ve daha sonra ortaklık yapısı aile kontrolünden çıkan şirketlerde zaman içinde aile şirketi olmayan şirket türü şekline dönüşmektedir.

1.2. Sendikal Örgütlenme

1.2.1. Kavram ve Tanım

“Sendikalar, işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kurulan tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır” (Urhan, 2004: 7). Diğer bir ifadeyle sendika, toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmesi aracılığı ile çalışanların haklarını korumak ve yeni kazanımlar elde etmek amacıyla bir araya geldikleri örgüttür. Dolayısıyla sendika, belirli bir tüzel kişilik altında örgütlenen çalışanların beklentilerini gerçekleştirmek, haklarını ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacına yönelik faaliyetlerin yürütüldüğü birlik olarak da tanımlanabilir (Tokol, 2008: 16).

Sendikalar tüzel kişiliği olan örgütlerdir ancak tüzel kişiliği olan diğer örgütler olan; dernekler, ticaret şirketleri, kooperatifler ve meslek örgütlerinden farklılık gösterirler. Sendikalar çalışanların ve üyelerin hak ve menfaatlerini geliştirmek üzere faaliyetlerini örgütlenme hakkı, toplu pazarlık ve grev hakkı ile donatılmış olarak sürdürürler. Sendikalar gelir dağılımındaki adaleti sağlamaya çalışan demokratik kitle örgütleridir. Sınıfsal temele dayanan sendikalar, mücadele örgütleri olmalarının yanında çalışma hayatında barış ve istikrarı sağlayan örgütlerdir.

Sendikal örgütlenme hakkı bireysel ve kolektif sendika özgürlüğünün varlığı ile kullanılabilir. Bu hak, birçok uluslararası metinde temel ekonomik ve sosyal hakları arasında sıralanmıştır. Sendikal örgütlenme hakkı sendikaya üye olmak isteyen bireyin; sendika kurma, sendikaya üye olma veya üye olmama ve

üyelikten çıkma gibi bireysel sendika özgürlüklerini gerekli kılmaktadır (Tuncay, 2010: 26). Bu hakkın tamamlayıcısı ise, kolektif sendika özgürlüğüdür. Sendikaların varlıkları ve faaliyetleri kolektif sendika özgürlüğü kavramı ile ifade edilmektedir. Bireysel sendika özgürlüğü, literatürde pozitif ve negatif sendika özgürlüğü kavramı ile tanımlanmaktadır.

Pozitif sendika özgürlüğü, işçilerin sendikalar içinde özgür iradeleri ile yer alması, yönetimine katılması ve toplu pazarlık ile iş uyuşmazlıkları süreçleri sırasında baskı altında olmamalarını ifade etmektedir. Negatif sendika özgürlüğü ise, sendikaya üye olmama, sendikasız kalabilme ve gerektiğinde sendikadan çıkabilme özgürlüğünü ifade etmektedir (Hüner, 2004: 15).

Sendikal özgürlük kavramından bahsedebilmek için sendikaların serbestçe kurulması, serbestçe üye olunması, örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık ve grev hakkının kullanılması bir bütün oluşturmaktadır. Bunlardan herhangi birinin yoksunluğu sendikal hayatın yeterince var olmadığı anlamına gelmektedir (Feyza, 2012: 28).

1.2.2. Sendikal Örgütlenmenin Önemi

Günümüzde sendikalar sivil toplumun en önemli kuruluşları arasındadır. Modern demokrasilerde, çalışma hayatı ve sosyal yaşamda kazanılmış haklar, başta sendikalar olmak üzere, sivil toplum örgütlerinin çalışma alanını oluşturmaktadır. Sendikal örgütlenmenin önemi; sendikanın temsil, toplu pazarlık yetkisi ve mali yapısı bakımından öne çıkmaktadır. Temsil açısından bakıldığında, sendikalar üyelerinin hak ve menfaatlerini korumakta ve geliştirmektedir.

Bununla birlikte, bu tanım günümüzde örgütlenmenin önemini yeterince açıklamaktan uzaktır. Sendika üyesi olmayan geniş toplum kesimlerinin, sosyal haklara kavuşması için, sendikaların öncü rol oynayabilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaç, sendikal örgütlenmenin önemini ortaya koymaktadır. İyi örgütlenmiş güçlü sendikalar, sadece kendi üyelerinin değil, tüm çalışanların hak ve menfaatlerini koruyucu ve geliştirici fonksiyon göstermektedir (Hekimler vd., 2014: 10). Diğer taraftan temsil fonksiyonu ile ücretler, diğer istihdam şartları, iş ve işletme düzenlenmesi, iş güvencesi, eğitim kariyer ve yükselme imkanları gibi bireysel

konular ile birlikte, çevre sorunları, sosyal ve kültürel politikalar üzerinde olası etkiler de, sendikal örgütlenmenin önemini ortaya koymaktadır.

Genel olarak ülkede, sendikalaşma oranının yüksek olması ve işletmende yüksek oranlı temsil yetkisi, sendikal fonksiyonların çalışanlar lehine sonuçlanmasına yardımcı olacaktır. Örneğin sendikanın toplu pazarlık sürecinde gücü ve işveren üzerinde yaratacağı baskı, örgütlenme seviyesi ile yakından ilgilidir. Toplu iş sözleşmesi imzalanma süreci, toplu pazarlık yetkisi alınması ve işverenin taraf sendikayı belirlemesi ile başlamaktadır. Toplu pazarlık yapabilmek için, sendikalarının yetki alabilecek ölçüde örgütlenmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Toplu pazarlık yetkisini, işletmende çalışanların önemli bir yüzdesi ile elde eden sendika, pazarlık sürecinde isteklerini işveren tarafına daha rahat kabul ettirme gücüne sahip bulunmaktadır. Bu nedenle; işletme, işkolu ve ülke genelinde üye sayısını arttırmak ve etkili bir şekilde örgütlenmek, sendikal örgütlenmenin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, sendikal örgütlenmenin gücü, toplu iş uyuşmazlığına gidilmesi halinde, sürecin sendikanın istekleri doğrultusunda sonuçlanma ihtimalini kuvvetlendirecektir (Kağnıcıoğlu, 2014: 74).

Sendikal örgütlenmenin önemini ortaya koyan diğer bir konu da, sendikaların mali kaynakları ve ekonomik güçleri ile ilişkilidir. Sendikanın ekonomik gücü, üye aidat gelirleri ve zaman içinde yapılan yatırımlar sonucu, elde edilen kazançlardan oluşmaktadır. Güçlü bir ekonomik yapı, sendikanın üyelerine sağlayacağı katkı, eğitim ve kültür alanında yapacağı faaliyetlerin (tüketim kooperatifleri, eğitim bursları, konut yardımları vb.) hayata geçirilmesini kolaylaştıracaktır. Diğer yandan toplu pazarlık sürecinin, uyuşmazlık ile sonuçlanması ve grev halinde, grevdeki üyelerine destek verilmesi, sendikal örgütlenmenin önemini ortaya koymaktadır. Sendikanın mali kaynaklarının güçlü olabilmesi, düzenli aidat geliri elde edebilmesine bağlı bulunmaktadır (Urhan, 2004: 54).

Sendikaların fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, yeterli mali kaynaklara sahip olmaları ve bunun için de sağlıklı bir şekilde örgütlenmeleri gerekmektedir. Sendikal örgütlenme ile sağlanan temsil gücü ve yeterli mali güce sahip olma, toplu pazarlık yetisi dışında sendikaların sivil toplum örgütü olarak işlevlerini arttırmaktadır. Bu yönleriyle sendikalar örgütlü toplumun en önemli öğelerinden

biridir. Sendikalar içinde örgütlenen çalışanlar, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ile ait olma duygusu ve sosyal bütünleşme ihtiyaçlarını, örgütleri aracılığı ile karşılamaktadır. Ayrıca, eğitim ve kültür seviyesinin artırılması yolunda sendikalarda yapılan çalışmalar, kişilerin farkındalık seviyesini ve verimini önemli ölçüde yükseltir (Hekimler vd., 2014: 11).

1.2.3. Sendikal Gücün Gelişimi

Sendikacılığın tarihsel gelişimini; 1929 Ekonomik Krizi'ne kadar olan dönem, 1929-1945 arası dönem, 1945-1970'ler arası dönem ve 1970'ler sonrası dönem olarak ayırmak mümkündür. Sendikaların gücü gelişme ve gerileme dönemlerinde önemli farklılıklar göstermiştir. Gelişme dönemi sendikacılığın altın çağı olarak tanımlanmış ve bugünkü kazanımlarının önemli bir bölümü bu dönemde elde edilmiştir. Gerileme dönemi, ise 1980'li yıllardan sonra yaşanan dönemi tanımlamaktadır (Hekimler vd., 2014: 56).

İşçi ve işveren sendikaları tarihi süreç içinde ve büyük mücadeleler sonucunda ortaya çıkmış örgütlerdir. Endüstri devriminden sonra ortaya çıkan sanayi toplumu, işçi ve işveren ilişkilerinin gelişmesini hızlandırmış, bireysel işçi ve işveren ilişkileri zaman içinde karşılıklı örgütler vasıtasıyla yaşanır hale gelmiştir. Bu süreçte işçi sendikaları uzun yıllar örgütlenme sorunu yaşamış, toplumlarda kabul görmemiş ve daha sonra örgütlenmeyi başarsalar bile toplu pazarlık ve grev haklarından yoksun bir şekilde çalışmak zorunda kalmışlardır (Hüner, 2004: 8).

Üretim şeklinin manifaktürden sanayi işletmelerine geçişi ve buhar enerjisinden yararlanma üretim yapısını değiştirmiştir. Üretimde yaşanan değişim toplumsal yaşamı tüm yönleriyle etkilemiştir.

Sanayi Devrimi'yle işçi ve işveren sınıfları arasındaki ilişkiler netleşmiş ve çalışma ilişkileri değişikliğe uğramaya başlamıştır. Farklı sınıflar, farklı çıkar ilişkilerini gerekli kılmış, kuralsız kapitalizm dönemi içinde çalışanlar oldukça güç şartlar altında çalışmaya başlamıştır (Tokol, 2008: 27).

Özellikle İngiltere, İsviçre, Fransa ve Almanya gibi ülkelerde çok kötü şartlar altında çalışanlar arasında örgütlenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Giderek artan sayıda işçinin çalışma hayatına katılması, hak ve menfaatlerin korunmasının ancak örgütlü

m¼cadele ile alınabileceği bilincinin yayılmasına yol açmıştır. Sendikal örg¼tlenmenin ilk filizlerini verdiği bu dönem liberal iktisat politikasının uygulandığı ve devletin iktisadi ve sosyal hayata müdahale etmediği dönemdir (Tuncay, 2010: 5).

Sanayileşme sürecinin başlarında sendikacılık ve toplu pazarlık hemen hemen tüm ÷lkelerde baskı altına alınmıştır. Liberal ekonomik gör¼ř sendikacılık ve toplu pazarlığı tehdit olarak görm¼ř ve çalışma ilişkilerine müdahale edilmesini sözleşme serbestisine ve ekonominin doğal yapısına aykırı bulmuştur. Liberal felsefenin özelliği olarak ekonomik hayatın doğal yapısını bozmamak amacı içinde bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler anlayışı çalışma yaşamına da hâkim olmuştur. Çalışma ilişkilerine hiç müdahale edilmeden, tamamen iş yaşamı bireysel özg¼rlük alanında bırakılmış ve çalışanların çok güç şartlar altında çalıştığı vahşi kapitalizm yaşanmıştır. Klasik Liberal anlayış sendikaları gereksiz görm¼ř, çalışma ilişkilerine sendikaların müdahale etmesi bireysel sözleşme, ticaret ve üretim özg¼rl¼ęüne aykırı bulunmuştur. Nitekim bu dönemde başta Fransa ve İngiltere’de örg¼tlenme, toplu pazarlık ve grev yasaklanmıştır. Sendikal faaliyetler ile ilgili yasaklamalara rağmen örg¼tlenme faaliyetleri devam etmiştir. Benzer biçimde Almanya ve ABD’de bu felsefe nedeniyle sendikalar güç şartlar altında faaliyetlerini sürdürm¼ř ve devlet politikalarının karşıtlığına rağmen var olmaya devam etmişlerdir (Tuncay, 2010: 6).

İlk sendikal örg¼tlenmeler daha çok meslek ağırlıklı olmuştur. Mesleki niteliklere sahip çalışanların işverenlere kendi isteklerini kabul ettirebilmek ve çalışma şartlarını iyileştirmek yönündeki çabaları ilk sendikaların meslek-zanaat sendikaları şeklinde gör¼lmesine neden olmuştur. Sendikal örg¼tlenme daha sonra niteliksiz işçileri de kapsayacak şekilde genişlemiştir (Hekimler vd., 2014: 61).

Batı Avrupa’da sendikaların devlet tarafından tanınması I. Dünya Savaşı etkisiyle kolaylaşmıştır. Savaş ekonomisi için gerekli insan gücü ihtiyacı sendikaları politika değişiminde etkili olmuştur. Özellikle İngiltere’de sendikalar y¼netime katılmaya başlamış ve sendika liderleri önemli politik görevlere gelmiştir (Akgeyik, 1998: 56).

1929 yılında ortaya çıkan Dünya Ekonomik Kriz’i her şey gibi çalışma ilişkilerini de derinden etkilemiştir. Ekonomi politikasında bu krize kadar kabul

edilen piyasa güçlerine müdahale edilmemesi ilkesi izleyen yıllarda terk edilmiştir. Fordist üretim sonucu piyasalarda oluşan arz fazlası, talep yetersizliği nedeniyle krizin oluşmasına yol açmıştır. Liberal iktisat politikası yerine müdahaleci Keynesyen iktisat politikası geçerli olmaya başlamıştır. Toplam talebi canlandırmayı ve tam istihdamı amaçlayan Keynesyen iktisat politikası, devletin ekonomik ve sosyal yaşamı düzenleyen ve talep yaratan yapısıyla uygulanmaya başlamıştır. Klasik devlet anlayışı yerini müdahaleci devlet anlayışına bırakmıştır (Özdemir, 2009: 58).

Devlet yeni anlayış içinde yatırım yapmaya, gelirin yeniden dağılımını sağlayıcı önlemler almaya, eğitim ve sağlık harcamalarını artırmaya ve çalışanların toplam gelirden aldıkları payı artırıcı önlemler almaya başlamıştır. Bu iklim sendikaların kurulması ve beraberinde güçlenmesini sağlayan ortam yaratmaya başlamıştır (Tokol, 2008: 56).

Ekonomik kriz öncesinde çeşitli sınırlamalara tabi tutulan örgütlenme hakkı ve toplu pazarlık sistemi, Keynesyen iktisat politikası ile önemli ölçüde değişikliğe uğramıştır. Devletin iktisadi hayata müdahale etmesi ile başlayan bu süreçte endüstri ilişkilerinin giderek geliştiği, yasakların kaldırıldığı ve hatta desteklendiği bir dönem başlamıştır (Yorgun, 2007: 314).

Destekleyici politikalar sosyal güvenlik alanında gelişmelere neden olmuştur. ABD’de uygulanan New Deal politikası ile 1935 yılında kabul edilen Sosyal Güvenlik Kanunu ve 1942 İngiltere Beveridge Raporu sosyal güvenlik alanındaki gelişmelere örnek olarak verilebilir (Koç, 2006: 96).

II. Dünya Savaşı’ndan 1970’lerdeki petrol krizine kadar olan dönemde, Keynesyen iktisat politikalarının etkisiyle endüstri ilişkileri bütün dünyada desteklenir hale gelmiştir. Savaş sonrası yeniden yapılandırılmaya başlanan Avrupa ülkelerinde sosyal refah devletinin hayata geçirilmesi endüstri ilişkilerinin geliştiği bir dönemin yaşanmasına zemin oluşturmuştur (Tokol, 2008: 10; Çelik, 2008: 66).

Bu dönemde devlet geleneksel liberal anlayışın dışına çıkarak sosyal yardım, sağlık, sosyal güvenlik, eğitim ve konut gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelik düzenlemeler yapmış; ekonomik politikanın hedefini tam istihdam oluşturmaya

başlamıştır. Sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık alanındaki kazanımların büyük çoğunluğunun temelleri bu dönemde atılmıştır (Blasi vd., 2003: 915).

Diğer yandan, sendikalaşma ve toplu pazarlık düzeninin teşvik edilmesi, vergi sistemi aracılığı ile de desteklenmiştir. Ayrıca sendikaların kardan pay almaları kolaylaştırılmış ve yönetime katılma fonksiyonları arttırılmıştır. Özellikle çalışanların işletmelerden kar payı almasının özendirilmesi ve halka açılmanın teşviki sendikacılığın gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Örneğin ABD’de yapılan bir düzenleme ile şirket hissesi devrinden vergi alınmaması suretiyle sermaye tabana yayılmış ve bu istisnadan yararlanmak için en az %30 oranında hissenin çalışanlara satışı şart tutulmuştur (Blasi vd., 2003: 895). Bu yöntem çalışanların ve sendikaların işletmelerden pay almalarını kolaylaştırmış ve sendikaların ekonomik gücünü arttırmıştır. Ekonomik kaynakları artan sendikalar fonksiyonlarını daha rahat yerine getirmeye başlamış ve bu süreç sendikalara olan ilginin artmasına yol açmıştır.

1970’li yıllarda ise, petrol krizinin etkisi sonucu yaşanan dünya ekonomisinin daralmasıyla birlikte Neo-liberal ekonomi politikalarına geçiş dönemi başlamıştır. Daralan piyasa ekonomisinin genişlemesini sağlamak amacıyla rekabet gücünün artırılması ve enflasyonun düşürülmesi gibi hedeflerle Neo-liberal ekonomi politikalarına dönüş söz konusu olmuştur (Tokol, 2008: 15).

1980’li yıllardan sonra sendikaların güçlerini ve etkinliklerini kaybettikleri bir döneme girilmiştir. Bu dönemin başlıca özellikleri; Neo-liberal iktisat politikalarına dönüş, küreselleşme ve uluslararası rekabetin artması, teknolojiye ve işgücünün yapısındaki değişim, insan kaynakları yönetim anlayışı ve sendikasızlaştırma politikaları olarak sayılmaktadır.

1990’lı yıllarda ise, bilgi toplumuna geçiş sürecinin başladığı ve İkinci Endüstri Devrimi olarak da adlandırılan teknolojiye ileri seviyelere ulaşılan yenisünya düzeninden bahsetmek mümkündür. Bu dönemde devletin ekonomide klasik faaliyet alanlarını piyasa mekanizmasına devretme süreci içinde özelleştirme politikalarının ağırlığı görülmüştür. İleri teknolojinin kullanıldığı, esnek çalışma şekillerinin yaygın ve istihdam yapısındaki değişimin görüldüğü yeni dönem etkilerini bütün ekonomilerde göstermiştir (Ramsay, 2008: 20; Ataay, 2012: 76).

Bu dönemin bir başka önemli özelliği, küreselleşmenin etkisidir. Giderek küresel hale gelen dünya ekonomisi ticaretin ve sermaye hareketleri üzerindeki engellerin kaldırılmasını zorunlu kılmıştır. Küreselleşme aynı zamanda işletmeler gibi çalışanlar üzerinde de rekabetçi bir etki oluşturmuştur. İşletmeler yeni üretim yöntemleri uygulamak zorunda kalmışlardır (Ekin, 1996: 222).

1990’larda ayrıca işletmeler yeni yönetim sistemleri ve atipik istihdam uygulamaları ile olumsuz ekonomik şartların sonuçlarını çalışanlara yansıtmaya başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin önemi bu süreçte artırmıştır. Yeni üretim ve yönetim modelleri, hizmet sektörünün genişlemesi ve istihdamın değişen yapısı insan kaynakları yönetimi ön plana çıkaran diğer faktörlerdir. Özellikle Kuzey Amerika ülkelerinde insan kaynakları yönetimindeki gelişmeler örgütlü işçi hareketine ve sendikacılığa karşı alternatif bir yapılanma haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile yüksek niteliklere sahip çalışanların sosyal hak ve ücret seviyelerini sendikal örgütlenmeye gerek olmaksızın elde etmesi sendikaların aşınmasını destekleyen bir ortam yaratmıştır (Tokol, 2008: 106; Ekin, 1996: 223).

Günümüzde, birçok ülkede gücünü kaybeden sendikacılığın geleceği üzerine farklı analizler yapılmakta ve değişik görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşlerden ilki; sendikaların hızla güçlerini kaybederek gelecekte varlıklarının giderek azalacağı ve insan kaynakları yönetiminin sendikalaşmayı gereksiz kılacağı böylece sendikasız endüstri ilişkileri sisteminin etkin olacağı yönündedir (Şenkal, 2000: 185).

Diğer görüşe göre; değişen şartlar karşısında sendikaların kendilerini yenilemeleri, uzlaşmacı bir yapıyla örgütlenmeleri halinde faaliyetlerini sürdürebilecekleri ifade edilmektedir. Bu görüş, sendikaların çatışmacı ve ideolojik kimlikleri üzerinden faaliyette bulunmaları halinde fonksiyonlarını kaybedeceklerini savunmaktadır (Yorgun, 2011: 327).

1.2.4. Sendikal Örgütlenme Eğilimleri

1980 sonrası küreselleşme ve Neo-liberal iktisat politikaları bütün ülkelerde sendikalaşma oranlarında gerilemeye yol açmıştır. Özellikle son 20 yıllık dönemde, sendikalaşma oranlarındaki düşüşler, 1980’li yıllardan sonra yaşanan gerilemenin devamı niteliğindedir. (Nam, 2019: 54). Küreselleşme, işgücü yapısının sanayi

sektöründen uzaklaşıp hizmet sektörüne kayması, yüksek vasıflı istihdam, kadın ve genç çalışan istihdamı yanında esnek çalışma biçimlerinin artışı, işsizlik oranlarındaki yükselme, sendikasılaştırma ve baskıcı hükümet politikaları, OECD üyesi ülkelerde görülen gerilemenin nedenleri olarak ifade edilebilir (Işık, 2018: 12; Selamoğlu, 2004: 42).

Tablo 8’de OECD ülkeleri arasında sendikalı üye sayılarındaki gerileme gösterilmektedir. Sendikalaşma oranlarındaki trendler, İskandinav ülkeleri, serbest piyasa ekonomisi geçmişi bulunan ülkeler, serbest piyasa ekonomisine sonradan geçmiş ülkeler ve diğer OECD ülkeleri çerçevesinde analiz edilebilir. Genel olarak İstatistik, 2000 ve 2018 yılları arasında OECD ülkelerinde sendikacılığın gücündeki düşüş eğilimini ortaya koymaktadır. Örneğin verilere göre, sendikalı çalışan sayısı bu dönemde %8 gerilemiştir. Sendikal hakların ve özgürlüklerin geniş biçimde kullanıldığı İskandinav ülkelerinde sendikalaşmanın gerilemesine neden olan faktörler etkisini göstermekle birlikte en az gerilemenin bu ülkelerde yaşandığı söylenebilir. Örneğin İsveç ve Finlandiya’da ciddi düşüşler yaşanırken, Danimarka’da %8 düşüş yaşanmıştır (Urhan, 2005: 57). İzlanda ise, aynı dönemde %2.4 artış yaşanmıştır. Sendikalaşma ve toplu pazarlık sistemi görece azalmakla birlikte bu ülkelerde etkinliğini sürdürmektedir (Nam, 2019: 50; Işık, 2018: 15).

Tablo 8: OECD Üyesi Ülkelerde Sendikalaşma Oranları

Ülke	2000	2010	2018	2000-2018 Değişim
Almanya	24.6	18.9	16.5	-8.1
Avustralya	24.8	18.4	13.7	-11.1
Avusturya	36.9	28.9	26.3	-10.6
Belçika	56.2	53.8	50.3	-5.9
Çek Cumhuriyeti	27.2	16.1	11.5	-15.7
Danimarka	74.5	67.2	66.5	-8
Estonya	14.0	8.1	4.3	-9.7
Finlandiya	74.3	70.3	60.3	-14.0
Fransa	9.5	9.0	8.8	-0.7
Hollanda	22.6	19.5	16.4	-6.2
İngiltere	29.7	26.8	23.4	-6.3
İrlanda	36.0	33.5	24.1	-11.9
İspanya	17.4	18.3	13.6	-3.8
İsrail	37.7	22.8	25.0	-12.7
İsveç	86.6	70.2	64.9	-21.7
İsviçre	20.2	17.6	14.9	-5.3

İtalya	34.4	35.5	34.4	--
İzlanda	89.4	-	91.8	2.4
Japonya	21.5	18.3	17.0	-4.5
Kore	11.4	9.6	12.4	1
Letonya	2.9	15.0	11.9	-9.0
Litvanya	14.6	10.1	7.1	-7.5
Lüksemburg	43.2	35.1	31.8	-11.4
Macaristan	23.8	-	7.9	-15.9
Meksika	16.7	13.8	12.0	-4.7
Norveç	52.4	50.0	49.2	-3.2
Portekiz	20.5	19.6	15.3	-5.2
Türkiye	16.0	10.7	9.2	-6.8

Kaynak: OECD, Trade Unions and Collective Bargaining-2000-2018”, stats.oecd.org/, 08.09.2020.

Diğer AB ülkeleri arasında yer alan Lüksemburg %11.4, Avusturya %11.1, Hollanda %6.2, Belçika %5.9, İspanya %3.8, oranında düşmüştür. Aynı şekilde Almanya’da sendikalaşma oranında 2000-2018 yılları arasında, %24.6’dan %16.5’e gerileme söz konusu olmuştur.

AB’ye sonradan katılan Macaristan %15.9, Çek Cumhuriyeti %15.7, Estonya %9.7, Letonya % 9 ve Litvanya’da %7.5 gerileme yaşanmıştır. OECD üyesi ülkelere, Kore %1 artış yaşamış, İtalya’da ise, sendikalaşma oranı değişmemiştir.

Avrupa kıtası dışındaki OECD üyesi ülkelere İsrail %12.7, Avustralya %11.1 ve Meksika %4.7 oranında düşüşler ile aynı eğilimi göstermiştir. Japonya’da ise, 2000 yılında %21.5 olan sendikalaşma oranı 2018 yılında %17’ye gerilemiştir.

OECD üyesi olan gelişmiş ülkelerdeki sendikalaşma oranındaki düşüş, yine OECD üyesi gelişmiş Avrupa ülkelerine kıyasla daha fazla yaşanmıştır. Sendikalaşma oranındaki düşüşün nedenleri bütün gelişmiş ülkelere benzer nitelikte olmasına rağmen sosyal devlet anlayışının uygulandığı Avrupa Birliği ülkelerinde sosyal hakların daha köklü bir geçmişe sahip olması bu farklılığın nedenleri arasındadır (Nam, 2019: 58; Işık, 2018: 20).

1.3. Toplu Pazarlık ve Toplu İş Sözleşmesi

1.3.1. Kavram ve Tanım

Toplu iş sözleşmesi, çalışanlar adına hareket eden sendikalar ile işveren sendikaları veya işverenler arasında toplu pazarlık süreci sonunda tarafların hak ve çıkarlarını düzenleyen ve çalışma şartlarını belirleyen yazılı bir sözleşmedir.

ILO'nun 154 sayılı Toplu Pazarlık sözleşmesinde ise, toplu iş sözleşmesi; bir veya birden fazla işçi örgütü ile işveren veya işveren örgütleri arasında istihdam ve çalışma şartlarının saptanması amacıyla yapılan görüşmeler sonucunda oluşan sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Toplu iş sözleşmesi, toplu pazarlık kavramının Sidney ve Beatrice Webb'ler tarafından ilk defa ortaya atılmasından sonra toplu pazarlık süreci içinde kullanılmış olup, daha sonra yaygınlaşmıştır (Tokol, 2008: 54).

Toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmesi kavramları çoğu zaman karıştırılmaktadır. Toplu pazarlık kavramı, toplu iş sözleşmesini de kapsayan daha genel bir kavramdır. Toplu iş sözleşmesi ise, toplu pazarlık yapmak amacıyla yetki almış tarafların, isteklerini karşılıklı olarak görüştükleri ve anlaşma sağladıkları takdirde imza altına aldıkları toplu pazarlık sürecinin önemli bir sonucudur (Tuncay, 2010: 142).

Toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesi imzalanarak sona erebileceği gibi çıkar uyumsuzluğunun olduğu ve anlaşmazlığın çözümü için uzlaştırma, arabuluculuk, gönüllü veya zorunlu tahkim gibi barışçı veya grev ve lokavt gibi mücadeleci çözüm yollarını içerecek şekilde sonuçlanabilir. Toplu iş sözleşmesi, aynı zamanda, dinamik bir süreci ifade etmektedir. Belirli bir süre ile sınırlı hak ve borç doğurucu hükümler içeren toplu iş sözleşmesi, bir sonraki toplu iş sözleşmesine dayanak teşkil etmekte ve süreç içinde toplu sözleşme içerikleri yeni düzenlemeler ile genişlemektedir.

Toplu iş sözleşmesi, sanayileşme, demokrasi ve sendikaların varlıklarının kabul edilmesiyle birlikte çalışma hayatında yerini almıştır. 1840 yılına kadar sendikaların yasal statülerinin belli olmaması nedeniyle bu tarihten sonra yaklaşık yüz yıllık bir süre doğuş ve gelişme sıkıntıları yaşamıştır.

1929 Krizi sonrası yıllarda başlayan ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra giderek genişleyen toplu pazarlık sendikaların çalışma yaşamındaki etkisini artırmıştır. Zamanla toplu iş sözleşmeleri, bireysel iş sözleşmelerinin yerini almış ve çalışma hayatında düzenleyici rol oynamıştır. Ayrıca, çalışanlar toplu iş sözleşmesinde yer alan düzenlemeler aracılığı ile yönetimde yer almaya başlamıştır. Toplu pazarlık hakkı birçok ülkede yasal düzenlemeleri geliştirmiş ve sendikal hakların ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak toplu pazarlık, tarafların çalışma şart ve kurallarının belirlenmesi amacıyla müzakerelere katılmaları ile başlayan toplu sözleşmenin imzalanması ile devam eden ve sözleşme hükümlerinin uygulanması ile sürekliliğini koruyan bir süreç olarak tanımlanabilir (Gyesie, 2017: 11).

1.3.2. Önemi

Toplu iş sözleşmesi, sendikaların varlık nedeni ve en önemli işlevidir. Nitekim bu hak, ILO'nun 98 ve 154 sayılı Toplu Pazarlık Sözleşmesi'yle bir insan hakkı olarak güvence altına alınmıştır. Modern demokrasilerin tümü gerek anayasal gerekse yasal düzenlemelerle çalışanlarına örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı tanımıştır. Ayrıca kanunlarla güvence altına alınmış sosyal haklar, toplu pazarlık aracılığı ile genişletilmektedir (Tuncay, 2010: 138).

Toplu pazarlık sürecinin etkileri işçi ve işveren taraflarının karşılıklı çıkarlarını belirlemenin ötesine geçmektedir. Bu süreçte, bir yandan çalışma şartlarını belirleyen kuralları koymak toplu iş sözleşmesinin hedefi olurken, öte yandan tarafların çatışan çıkarlarının, uzlaşma ve diyalog yoluyla, sosyal ortaklık anlayışı içinde çözülmesine çalışılmasına katkı sağlamaktadır. Bu açıdan diyalog kültürüne olan katkısı toplu iş sözleşmesinin en önemli sosyal fonksiyonunu oluşturmaktadır. Özellikle toplumda çalışma hayatı sorunlarının uzlaşma, diyalog ve sosyal ortaklık anlayışı içinde çözülebilmesi ekonomik ve sosyal gelişimi hızlandırmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2014: 21).

Bu pazarlık sistemi; endüstri ilişkilerinin diğer unsurları olan sendikal örgütlenme, toplu iş uyuşmazlıklarının barışçı ve çatışmacı yöntemlerle çözülmesi sistemleriyle bir bütün olarak çalışmaktadır (Hüner, 2004: 30).

Toplu pazarlığın önemini niteleyen kavramlar denge mekanizması ve sosyal politika aracı olma özelliği yanında işletme gelirinin sosyal taraflar arasında paylaşılmasını sağlayan, çalışma hayatında barışa katkıda bulunan ve çalışma şartlarını günün şartlarına göre geliştiren esnek yapısı da önemli yer tutmaktadır (Balcı, 2015: 23).

Öte yandan toplu pazarlık hakkı, demokrasilerde önemli bir baskı aracı niteliğindedir. Bu açıdan toplu pazarlık dinamik bir süreçtir. Yeni menfaatler

toplumsal ve bireysel beklentiler ortaya çıktıkça bir sonraki toplu pazarlığın ilgilendiği konular da artmaktadır (Yorgun, 2013: 361).

Toplu pazarlığın önemli bir diğer boyutu gelir dağılımına etkisiyle ölçülebilir. Yaratılan gelirden daha fazla pay almak gelir dağılımına olumlu etki yapması yanında toplumda sosyal adaletin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanların daha yüksek düzeyde ücret elde etmesi sendikal örgütlenmeyi cazip hale getirici etki yapmaktadır.

Toplu pazarlık sürecinde elde edilen sosyal haklar ve çalışma hayatına getirilen yenilikler iletişim ve medyanın da etkisiyle yayılmakta hatta küresel hale gelmektedir. Bu kazanımlar, ayrıca, diğer çalışan kesimlerin demokrasi içinde siyasi karar alma mekanizmasından talepleri haline gelmektedir. AB ülkelerindeki toplu iş sözleşmesi kapsamının genişletilmesi suretiyle sağlanan haklar toplu pazarlık sisteminin yarattığı sosyal sonuçlardır (Mitchell, 2006: 40).

Toplu pazarlıkta sendikanın gücü toplu iş sözleşmesinin içeriğinde yeni haklar elde etmek için giderek genişlemektedir. Toplu pazarlık, toplu pazarlığa konu olan işletmede kapsam dışı personelin veya sendika üyesi olmayan çalışanların hak ve menfaatlerine olumlu katkı yapmaktadır. Toplu pazarlık süreci ile bütün ülke veya başka ülkeleri de etkileyecek haklar elde edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2014: 70).

Çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri serbest piyasa ekonomisi içinde satın alacakları mal ve hizmetler için ödeme gücüne ihtiyaç duymaktadır. Toplu pazarlık sonucu daha yüksek getiriler elde etmek çalışanların satın alma gücünü artırırken toplumsal gelişime de olumlu etki yapmaktadır.

Daha yüksek standartta ekonomik, eğitim, kültür vb. sosyal ihtiyaçlar, sağlık harcamaları ile tanışan çalışanlar toplu pazarlığın yarattığı haklar ile bunları elde etmişlerdir. Günümüzde toplu pazarlığın ve sendikal örgütlenmenin önemi azalıyor görünse de siyasal demokrasi aracılığı ile fonksiyonları artarak sürmektedir (Önder ve Zengin, 2018: 82).

1.3.3. Düzey

Sosyal refah dönemi politikalarının uygulamada bulunduğu II. Dünya Savaşı yıllarından 1980'lere kadar merkezi ve iş kolu düzeyinde birçok pazarlıklar

görülmüştür. Bu dönem sendikacılığın altın dönemi olarak da ifade edilmektedir. Sendikacılık ve toplu pazarlık sisteminin desteklendiği bir dönem olarak endüstri ilişkileri tarihinde yerini almıştır (Kutal, 2001:6; Ekin, 1996: 145).

Toplu pazarlığın kapsamı, düzeyi ve içeriği ülkenin endüstri ilişkileri sistemine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Toplu pazarlık ulusal, işkolu ve işletme düzeylerinde yapılmaktadır. Toplu pazarlığın düzeyini kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Her ülkede işletme ve işkolu düzeyinde toplu pazarlık örnekleri görmek mümkündür (Urhan, 2004: 34).

Toplu pazarlığın düzeyinin belirlenmesinde mevzuat, sendikaların yapısı, iç ve dış ekonomik gelişmeler, işletmenin ekonomideki yeri, işsizlik baskısı ve işletmenin üretim teknolojisi gibi çok çeşitli etkenlerden bahsetmek mümkündür (Tokol, 2008: 59).

Günümüzde Avrupa Birliği ülkelerinde ulusal düzeydeki toplu pazarlık Birlik mevzuatının bir sonucudur. Nitekim İtalya, Hollanda, İspanya ve diğer İskandinav ülkelerinde bu toplu pazarlık türüne rastlanmaktadır (Görmüş, 2012: 4). Merkezi düzeyde toplu pazarlık genellikle sendikaların tercihi olurken, işverenler daha çok işletme düzeyinde toplu pazarlığı tercih etmektedirler (Önder ve Zengin, 2018: 84). Almanya, Danimarka, Avusturya, Fransa, Belçika ve Finlandiya gibi ülkelere ise, toplu pazarlıklar çoğunlukla işkolu düzeyinde görülmektedir (Görmüş, 2012: 3).

Bununla birlikte geçmişte işkolu ve işletme düzeyindeki toplu pazarlık süreçlerinin görüldüğü birçok ülkede son yıllarda işletme düzeyindeki toplu pazarlık sistemine doğru bir eğilim olduğu görülmektedir (Hüner, 2004: 51). Öte yandan işverenlerin, işkolundan ziyade işletme düzeyinde toplu pazarlığı tercih ettikleri bilinmektedir. Bu tercihte küreselleşme ve teknolojinin etkileriyle birlikte artan rekabet şartları ve yüksek nitelikli personel istihdamı zorunluluğunun etkili olduğu kabul edilmektedir.

İşletme düzeyinde toplu pazarlıklar ABD, Japonya, Kanada, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelere karşı çıkmakta olup, bu ülkelere bireysel özelliklerin ağırlıkta olduğu ve işveren örgütlenmelerinin diğer ülkelere kıyasla zayıf olduğu bilinmektedir (Kağnıcıoğlu, 2014: 43).

Sonuç olarak, toplu pazarlığın düzeyi endüstri ilişkilerinin işlerliğini ortaya koyan ve tarafların pazarlık güçlerini gösteren önemli bir göstergedir. Çalışanların ve örgütlerin pazarlık güçleri toplu pazarlığın merkezileşmesi ile doğru orantılıdır. Merkezi olmaktan uzaklaştıkça çalışanların ve işçi sendikalarının pazarlık güçleri azalırken, işverenin pazarlık gücünün artmaktadır (Tokol, 2008: 66). Bir işletmede tüm çalışanların toplu pazarlığa dâhil olması esas olmakla birlikte bazı çalışanlar toplu pazarlığın kapsamı dışında kalabilmektedir.

1.3.4. Kapsam

Toplu iş sözleşmesinin kapsamı, ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Tablo 9’da OECD ülkelerinde toplu pazarlığın kapsamı yıllar itibariyle belirtilmektedir. Tablo’daki verilere göre; toplu pazarlığın kapsamı sendikalaşma oranlarının üzerinde seyretmektedir. Sanayileşmiş ve büyük işletmelerin olduğu ülkelerde toplu pazarlığın kapsamının daha geniş olduğunu söylemek mümkündür (Tuncay, 2010: 218). Ayrıca ekonomik gelişmeler toplu iş sözleşmesinin kapsamını etkilemekte bu bağlamda durgunluk dönemlerinde daralan toplu iş sözleşmesinin kapsamı genişleme dönemlerinde artmaktadır.

Tablo 9: Bazı OECD Ülkelerinde Toplu Pazarlığın Kapsamı (%)

Ülke	2000	2010	2017	2000-2017 Değişim
Almanya	67.8	59.8	56.0	-11.8
Avustralya	60.0	58.7	60.0	-
Avusturya	98.0	98.0	98.0	-
Belçika	96.0	96.0	96.0	-
Çek Cumhuriyeti	35.3	36.9	30.0	-5.3
Danimarka	77.7	76.5	82.0	4.3
Finlandiya	85.0	77.8	89.3	4.3
Fransa	98.0	98.0	98.0	-
Hollanda	81.7	89.7	77.6	-4.1
İngiltere	36.4	30.9	26.0	-10.4
İzlanda	87.0	88.0	92.0	5.0
Japonya	21.1	17.6	16.5	-4.6
Kanada	30.4	29.1	28.1	-2.3
Kore	15.2	12.7	13.1	-2.1
Lüksemburg	60.0	---	59.0	1.0
Türkiye	12.6	7.0	7.0	-5.6

Kaynak: OECD, Trade Unions and Collective Bargaining-2000-2018”, stats.oecd.org/, 08.09.2020.

Toplu iş sözleşmesi tarafları üzerinde hükümet politikalarının etkisi, toplu iş sözleşmesi kapsamını daraltıcı ve genişletici yönde etkileyen bir diğer nedendir. Sendikaların hiçbir sınırlama olmaksızın toplu pazarlık sistemi içinde yer almaları toplu iş sözleşmesinin kapsamını genişletmektedir. Bunun yanında istihdamın sektörel yapısında oluşan değişiklikler kapsamı etkilemekte ve istihdamın sanayi sektöründen hizmet sektörüne daraltıcı etki yapmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2014: 68).

Diğer taraftan, istihdamın demografik yapısındaki değişiklikler ve atipik istihdam toplu iş sözleşmelerinin kapsamını etkileyici diğer etkenler arasındadır. Örneğin, kadın ve genç çalışanların artması ve bu çalışanların sendikalaşmaya mesafeli durmaları kapsamı olumsuz yönde etkilemektedir. Yüksek vasıflı çalışanların varlığı aynı şekilde toplu iş sözleşmesi kapsamının daralmasına neden olmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2014: 88).

Toplu iş sözleşmesinin kapsamı, toplu pazarlığın düzeyine göre değişmektedir. Ulusal düzeyde yapılan merkezi toplu iş sözleşmeleri, işkolu ve işletme düzeyine göre yapılan toplu iş sözleşmelerine oranla daha fazla çalışanı kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, toplu pazarlığın düzeyi arttıkça kapsamında da genişleme görülmektedir (Tokol, 2008: 56).

Öte yandan, toplu iş sözleşmesinden yararlanacak olanların belirlenmesi bir diğer önemli konuyu teşkil etmektedir. Toplu iş sözleşmesine taraf olan sendika üyelerinin sözleşme hükümlerinden yararlanmaları esas olmakla birlikte, taraf sendikaya üye olmayanların veya diğer sendika üyelerinin yararlanmaları için bazı mekanizmalar getirilmiştir (Tuncay, 2010: 211). Dayanışma aidatı ödeyerek ilgili işletmede düzenlenen toplu iş sözleşmesinden yararlanmak yanında, işçi sendikasının yazılı onayı ile veya sözleşmenin tüm işçiler için geçerli olacağına dair bir hükümden hareketle yararlanmak gibi yöntemler, taraf sendika üyesi olmayan çalışanların imzalanan toplu iş sözleşmesinden yararlanmalarını sağlamaktadır (Tuncay, 2010: 211).

Diğer bir yararlanma yöntemi ise, teşmil mekanizmasıdır. Toplu iş sözleşmesinin uygulanma alanının o işkolunda toplu iş sözleşmesi bulunmayan diğer işyerlerine idari bir kararla genişletilmesi teşmil olarak tanımlanmaktadır.

Sendikalařma oranı dūřuk olmasına raęmen toplu iř sōzleřmesi kapsamının geniř olduęu ūlkelere en gūzel ōrneęi Fransa'dır. Fransa %8 sendikalařma oranına raęmen, toplu pazarlık veya iř sōzleřmesinin kapsamı bakımından %98'lik bir orana sahiptir. Bu ūlkede çalıřanların dayanıřma aidatı veya teřmil suretiyle toplu iř sōzleřmesinden yararlanmaları toplu iř sōzleřmesi kapsamını geniřletmektedir (Baycık, 2011: 46).

1.3.5. İçerik

Toplu iř sōzleřmeleri yasalar ile tanımlanan bireysel çalıřma haklarını geniřletmekte ve bu yōnūyle çalıřma hayatındaki haklara yeni normlar getirici hūkūmler içermektedir. Normatif hūkūmler olarak tanımlanan bu durum bireysel hizmet akitlerinin kurulması, içerięi ve sona ermesi konularında dūzenlemeleri geniřletmekte toplu iř sōzleřmesi kapsamı ile sınırlı kalarak çalıřanlara yeni haklar doęurmaktadır. İzin hakkının geniřletilmesi buna ōrnek olarak verilebilir. Ayrıca sosyal hak ve prim ōdemelerinde yařanan geniřleme ile borç doęurucu hūkūmler oluřmakta, tarafların karřılıklı hak ve borçları toplu iř sōzleřmesi ile kurallara baęlanmakta ve yine olası uyuřmazlıkların ortadan kaldırılması için ōzūm yolları toplu iř sōzleřmeleri içinde yer alabilmektedir. Sonuç olarak, bařlangıçta sınırlı sayıda konuyu kapsamıř olan toplu iř sōzleřmeleri, gūnūmūzde zenginleřmiř bir içerięe kavuřmuřtur. Toplu pazarlıęın dūzeyi; sendikaların etkinlięi, iřgūcūnūn yapısı, ekonominin genel durumu ve yasalar, zaman içinde toplu iř sōzleřmesinin içerięini deęiřtirmiřtir (Tokol, 2008: 64).

Merkezi dūzeyde yapılan ulusal veya iřkolu sōzleřmelerinin verimlilik, kalite, mesleki eęitim, saęlık, istihdam řartları ve makroekonomik hedefler gibi konuları kapsayacak řekilde geniřledięi gōrūlmektedir. Bazı ūlkelerde sōzleřmede belirtilen konular parçalara ayrılmakta ōnemine gōre ayrı sōzleřmeler dūzenlenebilmektedir (Kaęnıcioęlu, 2014: 62).

Kūreselleřme ve ekonomide yařanan teknolojik ilerlemeler ve esnek çalıřma biçimleri toplu iř sōzleřmelerinin içerięini deęiřtiren bir dięer etkindir. Toplu iř sōzleřmelerinde yařam kalitesi, kariyer geliřtirme, fırsat eřitlięi, yōnetime katılma, iř gūvencesi ve genel olarak kalitenin arttırılmasına yōnelik konular kūreselleřme,

teknolojik değişim ve yeni çalışma biçimlerinin etkisi olarak toplu iş sözleşmesi içeriğine yansımaktadır (Kayagil, 2014: 37).

Bireysel ve toplu iş yasalarının koruyucu hükümler içerdiği ve bu düzenlemelerin ayrıntılı olarak yer aldığı ülkelerde toplu iş sözleşmesinin içerdiği konuların dar olduğu görülmektedir. Bu konuda ABD, Kanada ve Meksika gibi ülkelerde görülen dar kapsamlı sözleşmeler; ücret, çalışma süreleri, sendika güvenliği, istihdam şartları, sağlık yardımları, emeklilik primleri ve dinlenme süreleri gibi hükümler içermektedir. Toplu iş sözleşmesinin içeriğinde, ücretler, çalışma süreleri ve diğer istihdam şartları yer almış, daha sonra gelişmiş ülkelerden başlamak üzere, bu içerikler zenginleşmiştir. İçeriği zenginleşmiş toplu iş sözleşmesinde kıdem, eğitim, işten çıkarma, yönetime katılma, ocuk bakımı, kantin, ulaşım, hastalık, doğum gibi yardımlar ve emeklilik primleri yanında, iş sağlığı ve iş güvenliği, sendika güvenliği ve uyuşmazlıkların zm, ücret, çalışma süreleri, fazla çalışma ve dinlenme gibi konular ilave edilmiş bulunmaktadır (Kağnicioğlu, 2014: 90).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM YAPISININ SENDİKAL ÖRGÜTLENME ve TOPLU PAZARLIĞA ETKİSİ

2.1. Sendikalaşma ve Toplu Pazarlığı Etkileyen Faktörler

Sendikalaşma ve toplu pazarlık zaman içinde çeşitli faktörlerin etkisinde kalmıştır. Süreç, uzun ve zorlu bir mücadele içinde evrilmiş ve bugünkü yapısına ulaşmıştır. Sendikalaşmayı etkileyen faktörleri; ekonomik ve sosyal nedenler, istihdamın sektörel değişimi ve yapısı, hukuki süreç ve düzenlemeler başlıkları altında toplamak mümkündür.

2.1.1. Ekonomik ve Sosyal Faktörler

Ekonomik refah ve daralma dönemleri, gerektirdikleri iktisat politikaları bakımından sendikalaşmaya etki etmişlerdir (Balcı, 2015: 211). Özellikle satın alma gücünün ve reel ücretlerin düşmesi, yüksek enflasyon, işsizlik seviyesinin artması ve günümüzde görülen stagflasyon olgusu sendikalaşmayı etkilemektedir. Nihayet ekonomik şartlarda ortaya çıkan bu gelişmeler çeşitli iktisat politikalarının uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle Klasik, Keynesyen ve Neo-Klasik iktisat politikalarının sendikalaşma üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

2.1.1.1. Refah ve Daralma Dönemleri

Klasik iktisat politikasının uygulandığı dönemde serbest piyasa mekanizması içinde üretim faktörlerinin dolaşımı kural olmaksızın yaşanmış ve bu dönem emeğin oldukça ağır şartlar altında çalıştığı bir dönem olmuştur. Liberal iktisat politikasının uygulandığı ülkelerde bu felsefe sendikal örgütlenmeye karşı çıkmış ve engelleyici olmuştur (Urhan, 2004: 32). Liberal düşünce etkilerini, İngiltere’de Örgütlenme Yasağı Yasası, ABD’de yargının sendikalar aleyhine tavırları ve Fransa’da yine örgütlenmeleri yasaklayan Le Chapelier yasası ile göstermiştir (Akgeyik, 1998: 53). Alman anti-sosyalist yasası da benzer sınırlamalar ve baskılar içermiştir. Liberal iktisat politikası içinde, devletin iktisadi ve sosyal hayatın kurallarına müdahale etmemesi anlayışı şartların zorlaması ile önce, sendikacılığın uzun mücadeleler neticesinde toplu pazarlık ve daha sonra grev hakkının kabulü ile sonuçlanmıştır.

Sendikaların önce varlığının kabulü ve daha sonra desteklenmesi 1. Dünya Savaşı ve sonrasında gelişme göstermiştir. 1. Dünya Savaşı, hükümetlerin sendikalar ile yakın ilişkiler kurmasını ve İngiltere örneğinde görüldüğü üzere yönetime katılmayı sağlayan düzenlemelere gidilmesini sağlamıştır. Savaş şartlarının kabulü bu ilişkileri yakınlaştırmış ve sonraki dönemde bu yakınlaşma sürmüştür.

Ekonominin daralma dönemlerinde, refah dönemindeki sendikalı üye sayısındaki artışın tersine sendikalı işçi sayısında azalma görülmektedir. Örneğin 1929 Krizi yıllarında İngiltere ve ABD’de sendikalı üye sayısının yarıya yakın oranda düştüğü tespit edilmiştir. Bu dönemde, hükümetlerin toplam talep düzeyini artırıcı şekilde ekonomik hayatı düzenlemeye yönelik önlemler almasının önemi artmıştır (Urhan, 2004: 33).

1930’lu yıllarda ABD, İngiltere ve Batı Avrupa ülkeleri sendika-işveren ilişkisini destekleyici politikalar uygulamıştır. 1930’larda ABD Wagner Yasası, İsveç müsamaha politikası, Fransa ve Almanya hükümetlerinin politikaları ile aktif destek sonucu, sendikaların desteklendiği süreci başlatmıştır (Akgeyik, 1998: 56).

Araştırmacılar tarafından II. Dünya Savaşı sonrası yıllar refah ekonomisine geçişin başladığı yıllar olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde müdahaleci iktisat politikasının uygulandığı görülmektedir. Diğer taraftan, Keynesyen politika sosyal siyaset alanında kendisini sosyal devlet anlayışı olarak göstermiştir (Taşkiran, 2014: 5).

II. Dünya Savaşı boyunca sendikalaşmanın teşvik edildiği ülkeler olan ABD ve İngiltere’yi, Fransa, Almanya ve İsveç gibi ülkeler izlemiştir. Sendikalaşmaya gösterilen olumlu yaklaşım “Sendikaların Altın Çağı” boyunca destekleme politikasına dönüşmüştür (Akgeyik, 1998: 56). Bu dönemde devletler sendikalaşmayı ve toplu pazarlığı desteklemişler ve grev hakkının kullanımını kolaylaştırmışlardır. Gelir dağılımı ve sosyal adaletin sağlanmasında sendikacılık ve toplu pazarlık sistemi tüm ülkelerde desteklenmiştir (Urhan, 2004:17).

Altın Çağ’da sendikalaşma oranları artmış ve çalışanların ücret ve diğer sosyal hakları toplu pazarlık sistemi ile belirlenmiştir. Sosyal haklar uluslararası

düzeyde hukuk metinlerinde temel haklar arasında ilk sırada yer almaya başlamıştır. Bilimsel teknolojik ilerlemelerin hızlandığı bu dönemde, satın alma gücü yüksek istikrarlı serbest piyasa ekonomileri yaratılmıştır. Devletlerin desteklediği sosyal politikalar sendikacılığın ve toplu pazarlığın gelişimini desteklemiş ve çoğulcu demokrasiye katkı sağlamıştır.

Birçok yazarın da vurguladığı gibi, 1980'lere kadar, sendikacılığın pazarlık gücü artmış ve sendika üyesi olmanın çalışanlara kazandırdığı haklar gelir dağılımının adaletine önemli katkıda bulunmuştur. İstihdamın büyümesi emek talebini artırmış, genişleyen iş imkanları nedeniyle örgütlenme çalışmaları uygun ortam bulmuştur. Ekonominin büyümesi sendikalı çalışanların işlerini kaybetme risklerini azaltıcı etki yapmıştır (Urhan, 2004: 36).

1980'ler sonrası Neo-Liberal iktisat politikası, sendikacılık ve toplu pazarlığı kısıtlayıcı düzenlemeleri birlikte getirmiş ve koruyucu sosyal politika etkinliğini yitirmiştir. Bu döneme damgasını vuran durgunluk, yüksek enflasyon ve stagflasyon ekonomik daralmaya rağmen, hükümetlerin enflasyonla mücadele politikalarını uygulamalarına neden olmuştur. Aynı dönemde yaşanan küreselleşme gerçeği, stagflasyon içinde yürütülen ekonomik politikalarla birlikte sendikacılığın gücünde gerilemeye neden olmuştur.

Bu süreçte, özellikle hükümetlerin sendikal hayat ve toplu pazarlık üzerindeki baskısı gerilemede önemli rol oynamıştır. Nitekim özellikle ABD ve İngiltere'de ortaya çıkan ve piyasa güçlerine serbesti tanıyan politikalar, Türkiye dâhil birçok ülkede kabul görmüştür. Piyasa güçlerine serbesti tanıyan ve aynı ölçüde sendikaları ve toplu pazarlığı sınırlayan politik anlayış, Neo-Klasik dönemde sendikaların gerilemesine yol açmıştır (Akgeyik, 1998: 53).

2.1.1.2. İşsizlik ve Ücret Seviyesi

İşsizlik, sendikalaşma oranını ters yönlü etkilemektedir. İstihdamda yaşanan daralma, çalışanların sendikalara katılma oranını düşürürken, örgütlü sendikaların pazarlık güçlerini de olumsuz etkilemektedir. Buna karşılık ekonomik refah dönemlerinde işgücü talebinin artması sendika üyesi olmak isteyen işçilerin işten çıkarılma olasılığını azaltmaktadır. Sendikaların işsizliğin yüksek olduğu

dönemlerde üye kazanmaları ve var olan üyelerin haklarını savunmaları zorlaşmaktadır. Ayrıca sendika gelirlerinde üye kaybında yaşanan düşüşler, sendikaların ekonomik gücünü zayıflatmaktadır. Bu sonuç, sendikaların yeni üye kazanma çabalarını artırmakta ancak örgütlenme için katlanılması gereken yüksek maliyet, üye aidat gelirleri azalan sendikaları ekonomik olarak zorlamaktadır (Yılmaz, 2010: 198).

Öte yandan sendikaya olan ilginin kaybedilmesi ve sendikanın pazarlık gücünün zayıflaması reel ücret seviyesinin korunmasını zorlaştırmaktadır (Balcı, 2015: 78). ABD’de yapılmış bir araştırmaya göre, aynı şartlara sahip sendikalı çalışanların, sendikasız çalışanlara oranla %10-%20 oranında yüksek ücret aldıkları belirtilmektedir. Sendikaların gerileme dönemi olan 1980’lerde bu fark azalma eğilimine girmiştir. Toplu pazarlıkta, sendikanın enflasyon karşısında eriyen ücretlerin, satın alma gücünü koruyacak şekilde pazarlık yapamaması, çalışanların sendikaya olan güvenini azaltıcı bir başka nedendir. Bu durum sendikalaşmayı olumsuz yönde etkilemektedir (Mahiroğulları, 2012: 26).

2.1.1.3. Enflasyon ve Durgunluk

Enflasyon, gelir dağılımındaki adaleti bozmakta ve ücretlerin satın alma gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Reel ücret kayıplarının yaşandığı enflasyon dönemlerinde sendikalar aracılığı ile ücret ve diğer hak ve menfaatleri korumaya yönelik örgütlenme ihtiyacı artmaktadır. Bu nedenle enflasyonist yapı sendikalara olan talebi artırıcı etkiye sahiptir (Urhan, 2004: 33).

Enflasyon dönemlerinde ekonomide yaşanan genişleme sendikaların taleplerinin işverenlerce daha rahat yerine getirebilecekleri bir ortam yaratmaktadır. İşverenlerin mal ve hizmet fiyatlarını artırabilmeleri toplu iş sözleşmeleri ile karşılaştıkları maliyeti fiyatlara yansıtabilmeleri olanağı getirmektedir (Urhan, 2004: 34).

Öte yandan, sendikaların reel ücret seviyesini koruyucu faaliyetlerde bulunamadığı durumlarda, toplu iş sözleşmesi işlevsiz kalmakta ve reel ücretleri koruyamayan sendika yönetimi çalışanlar nezdinde prestij kaybetmektedir.

Enflasyon dönemlerinde, reel ücret seviyelerini koruma amacı toplu pazarlık görüşmelerinin ana gündem maddesini oluşturmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2014: 87).

Durgunluk veya resesyon makro ekonomik dengelerde küçülmeyi ifade etmektedir. Talep yetersizliği ve bunu izleyen arz eksikliğinin makroekonomik dengelerde gerileme gösterdiği durgunluk dönemleri, çalışma ilişkilerini de derinden etkilemektedir. Ekonomik durgunluk dönemlerinin en önemli özelliği, durgunluk döneminin ardışık olarak uzun dönem sürmesi, talep yetersizliği nedeniyle tüketimde azalma ve bunu izleyen üretimdeki düşüştür. Üretim eksikliği doğal olarak istihdamı azaltmakta ve işsizlik oranını yükseltmektedir. İstihdamın daralması ve işsizlik oranının artması artan işsizler ordusu nedeniyle sendikaların gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Sendikalar durgunluk ve işsizlik dönemlerinde üyelerinin isteklerini toplu iş sözleşmelerine yansıtmada güçlük yaşamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2014: 66).

Öte yandan, işletmeler faaliyetlerini sürdürmede ve maliyetleri fiyatlara yansıtmada sorun yaşadıklarından, işverenler durgunluk dönemlerinde çalışanların taleplerini karşılamakta güçlük çekmektedir. Durgunluk dönemleri hükümetlerin çalışma ilişkilerine bakışını değiştirmekte ve sınırlayıcı politikalar uygulanmaktadır (Çetik ve Akkaya, 1999: 36).

Bu bağlamda, küresel ekonomide durgunluk yaşandığı 1980'ler sonrası dönemde çalışanlar ve işverenler arasındaki güç dengesi işverenler yönünde değişmiştir. Sendikalar üyelerinin gerçek kazançlarını artırmada sorun yaşamışlar ve toplu pazarlık ve sendikalaşma oranları düşmüştür. Reagan ve Thatcher gibi otoriter liderler ve 1980'ler sonrası Neo-Liberal politika izleyen hükümetler sendikacılığı sınırlamıştır (Mitchell, 2006: 32).

2.1.2. İşgücünün Yapısal Değişimi ve İşletme Ölçeği

İstihdamın sektörel değişimi, atipik istihdam olarak tanımlanan standart dışı çalışma biçimleri, işgücünün mavi ve beyaz yakalı ayırımı ve kadın, genç ve çocuk çalışanların varlığı sendikalaşma oranları üzerinde etki yapmaktadır.

2.1.2.1. Sektörel Değişim

İstihdamın sektörel dağılımının değişimi sendikalaşmayı ve toplu pazarlığı etkilemektedir. Sanayi, tarım ve hizmetler sektörlerinin ekonomik yapı içindeki ağırlığı, ekonomik gelişime paralel olarak hizmetler sektörü yönünde değişmektedir. Nüfusun ağırlıklı olarak kentlerde yaşamaya başlaması, tarım sektöründe çalışan sayısını azaltmış, işgücü eksikliğinin teknoloji vasıtasıyla giderilmiş ve tarımsal üretimde artış sağlanmıştır. Buna karşılık, milli gelir içinde tarımın ağırlığı azalmıştır (Urhan, 2004: 26).

ILO 2018 verileri, dünya ekonomisi içinde, hizmet sektörü payının giderek arttığını göstermektedir. Buna göre, tarım sektörünün ekonomideki payı 1991 yılında %44 iken, 2018 yılında %28'e gerilemiştir. Aynı dönemde hizmetler sektörü %35'den, %49'a yükselmiştir. Buna karşılık, sanayi sektörü aynı dönemde %21'den, %23'e yükselmiştir. ILO verilerinde, ülkelerin gelir gruplarına göre karşılaştırmalı analizi de yapılmaktadır. Buna göre; hizmetler sektörünün 2018 yılı itibarıyla milli gelir içindeki oranı yüksek gelir grubu ülkeleri arasında %74 iken, bu oran, yüksek orta gelir grubunda %61, düşük orta gelir grubunda %48 ve düşük gelir grubunda ise %26 olarak görülmektedir (ILO, 2019: 14).

Aynı gelişme sanayi sektörü için de geçerlidir. Sanayi sektörü, teknoloji yoğun çalışmaya başlamış olmasına rağmen milli gelir içindeki payı azalmıştır. İstihdamın yapısının hizmet sektörü yönünde değişmesi sendikalaşmayı olumsuz yönde etkilemiştir. Sendikalar geleneksel olarak sanayi üretiminin hâkim olduğu sektörlerde ve bölgelerde örgütlenmişlerdir. Örgütlenme sürecinde, tam zamanlı ve erkek çalışanlar sendikalar örgütlenmenin hedefi olmuştur. İstihdamın hizmet sektörü yönünde gelişimi, sendikaların geleneksel üye tabanlarının sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymasına yol açmıştır. Sektörün yapısındaki bu dönüşüm işgücünün yapısında da değişime yol açmış, kadın ve genç nüfusun hizmetler sektörü içindeki varlığı giderek artmıştır. Bu süreçte istihdam yapısı daha yüksek vasıflı çalışanlara ve homojen olmayan bir yapıya dönüşmüştür (Balcı, 2015: 220).

Hizmetler sektöründe istihdam edilen beyaz yakalı çalışanların, kolektif mücadele yerine bireysel mücadeleyi tercih etmesi nedeniyle sendikalar beyaz yakalı çalışanları örgütlemekte zorluk yaşamışlardır. İstihdam yapısının endüstri sektöründen hizmet sektörüne kayması ve sosyal hizmetler ile iletişim hizmetlerinde yoğunlaşması sendikalaşma oranlarını değiştirmiştir. Sendikalaşma oranlarında yaşanan düşüşler özellikle perakende ticaret, otelcilik, restoran, turizm, özel ulaşım, temizlik ve benzeri işlerde yaşanmıştır. Bu alt sektörlerde sendikalaşma oranları; ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte ABD, İngiltere ve Macaristan %3, Fransa %4, Avustralya ve Japonya %5, Kanada %6 ve Hollanda'da %7 oranında bulunmuştur. Bu oranlar sendikal örgütlenmenin sanayi sektöründe yoğunlaştığı, istihdam yapısının farklılaştığı kabul edilen hizmet sektöründe ise daha düşük seviyede görüldüğünü ifade etmektedir. Hizmet sektörü finans ve sigortacılık sektörleri ile birlikte ele alındığında sendikalaşma oranı ortalama %10'lara ulaşmaktadır (Visser, 2019: 28). Bu durum, OECD ülkeleri ortalama sendikalaşma oranı olan %24,6'nın oldukça altında bir orana işaret etmektedir.

2.1.2.2. İşgücünün Demografik Değişimi

Genç nüfus ve kadınların hizmetler sektöründe yoğunlaştığı bilinmektedir (Balcı, 2015: 221). Genel olarak erkek ve tam zamanlı çalışanların sendikalaşma oranları kadın, genç ve kısmi zamanlı çalışanlara göre daha yüksektir. Genç nüfus ve kadın çalışanların iş yaşamından beklentileri bazı farklılıklar göstermektedir. Özellikle genç nüfusun eğitim seviyesinin yüksekliği ve yaşam standartlarını yükseltme isteği yanında, teknoloji kullanım becerileri iş hayatından beklentilerini artırmaktadır. Sendikalaşma eğilimi düşük olan genç nüfus çalışma ilişkilerinde bireyselliği tercih etmektedir.

Öte yandan kadın çalışanların aile sorumluluklarından kaynaklanan yüklerinin, kadınların sendika üyeliğine ve sendikal etkinliklere katılmalarını olumsuz etkilemekte olduğu yönünde görüşler mevcuttur. Kadınlar arasında sendikalaşma oranı %7,56 olarak tespit edilmiştir. Toplu pazarlık ve sendikal örgütlenme içinde olmaya gerek duymadan, ücret ve sosyal haklarını bireysel iş sözleşmesi ile düzenleme istekleri, kadınların sendikal örgütlenmeye olumsuz bakmalarına neden olmaktadır (Urhan, 2004: 38).

2.1.2.3. Yüksek Vasıflı İşgücü ve Atipik İstihdam

Günümüz iş dünyası yüksek teknoloji kullanan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Beyaz ve mavi yakalı ayırımı artık değişmiştir. Yüksek vasıflı yeni çalışanlar gurubu Altın Yakalı olarak ifade edilmektedir (Önder ve Zengin, 2018: 83). Altın Yakalı çalışanlar ücret seviyelerinin yüksekliği nedeniyle işletmeler tarafından günün belli saatlerinde veya belirli zaman aralıklarında istihdam edilmektedir. Ayrıca yüksek vasıflı çalışan istihdamı zorunluluğu nedeniyle ekonomide işgücünün giderek daha vasıflı hale gelmesi, çalışanların bireysel iş sözleşmesi yapabilme gücü, kadın istihdamı ve atipik istihdam biçimleri ile birlikte sendikalaşmayı çoğunlukla olumsuz yönde etkilemektedir (Erdut, 2004: 15).

Öte yandan eğitim seviyesi yüksek işgücü, esnek çalışmayı tercih etmektedir. (Şenkal, 2000: 268). Bu çalışanlar klasik sendika talepleriyle yetinmemekte ve sendika temsilcilerini kendi haklarını savunmak için yeterli görmemektedir (Balcı, 2015: 62). Ayrıca yüksek vasıflı bu işgücü için işletmenin kararlarına katılım süreci içinde olmak, diğer sosyal hak ve ücret seviyeleri kadar önemlidir. Sendikalar bu nedenlerle, yüksek nitelikli çalışanlar arasında örgütlenmede zorluk yaşamaktadırlar (Kağnıcıoğlu, 2014: 69).

2.1.2.4. İşletme Ölçeği

Küçük işletmelerde çalışanların işverenle olan yakın teması iş yaşamı ile ilgili sorunların konuşulması ve çözümüne ortam sağlamaktadır. Küçük işletmelerde çalışanlar ve yönetici veya iş sahibi arasında yakın sosyal ilişki bulunmaktadır. Bu sosyal ilişki gerek yönetim-çalışan ilişkisi ve gerekse çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinin küçük bir grup içerisinde gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca işletme ölçeğinin küçük olması, örgütlenme arayışları veya çalışma yaşamındaki huzursuzlukların, işverenin bilgisi ve kontrolü altında olması sonucunu doğurmaktadır (Holten ve Crouch, 2014: 275).

Genel kabul edilen anlayışa göre sendikalar büyük işletmelerde daha rahat örgütlenme olanağı bulmaktadır. Büyük işletmelerde, yakın bir iletişim söz konusu değildir. Bu tür yerlerde çalışanların dayanışma duygusu ile bir araya gelme imkanları daha geniştir. Ayrıca örgütlenme için sendikanın büyük işletmelerde daha

az kaynak ve uzman kullanması örgütlenmenin kolaylığını sağlayan diğer bir neden olarak gösterilmektedir. Bu nedenle toplu pazarlık, büyük işletmelerde çalışanlar ile yönetim arasında daha işlevsel rol oynamaktadır (Harris vd., 2004: 4).

2.1.3. Hukuki Süreç ve Düzenlemeler

Sendikacılık ve toplu pazarlık ile ilgili yasal düzenlemeler ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bu kurallar, ülkelerin geçmiş kazanımları yanında ILO başta olmak üzere, uluslararası sözleşme ve tavsiyelerin etkisiyle şekillenmektedir.

2.1.3.1. Uluslararası Çalışma Örgütü

ILO üye ülkelere yönelik tavsiye kararları almakta ve ülkelerin kabul ettikleri uluslararası anlaşmalara uymalarını zorunlu tutmaktadır. ILO'nun başlıca hedefleri çalışma hayatı ile ilgili standartları oluşturmak, temel ilke ve hakları geliştirmek ve uygulanmasını sağlamaktır. Üçlü yapı adı verilen sosyal diyalog ile çalışmalarını sürdüren ILO, sosyal koruma programlarının kapsamı ve etkinliğini geliştirerek kadın ve erkeklerin insana yakışır işlere sahip olmaları için fırsat eşitliği sağlanmasını da hedeflemektedir.

Bu kapsamda, ILO üç temel düzenleme ile çalışma hayatına yön vermektedir (Gülmez, 2014: 106). Bunlardan ilki 1919 yılında kabul edilen ILO Anayasası'dır. ILO Anayasası'nı oluşturan temel kavramlar arasında işverenler ve çalışanlar için örgütlenme hakkı yer almış bulunmaktadır. Ayrıca emeğin bir mal olmadığı, yaşam standartlarına uygun bir ücret ödenmesi gereği, günlük sekiz, haftalık 48 saat çalışma süresi, haftada en az iki gün dinlenme süresi, çocuk emeğinin yasaklanması, eşit işe eşit ücret verilmesi gibi düzenlemeler ILO Anayasası'nda yer almış ve ILO'nun çalışmalarında esas alınmıştır.

ILO düzenlemelerin ikincisi ise, 1944'te kabul edilen Philadelphia Bildirgesi olarak bilinen, Örgütün, amaç ve hedefleri bildirgesidir. Philadelphia Bildirgesi sosyal haklarda sendikacılık, toplu pazarlık, ifade özgürlüğü, fırsat eşitliği, ayrımcılığa son verilmesi ve yoksullukla mücadele gibi konularda sendikacılığın altın dönemi olarak kabul edilen dönemin başlangıcında yayınlanmıştır (Gülmez, 2014: 59). Bu Bildirge düşünce ve dernek kurma özgürlüğünü sürekli gelişmenin kaçınılmaz bir şartı olarak kabul etmiş ve ILO Anayasası'nda daha geniş bir

çerçevede yer almasını sağlamıştır. Sendika özgürlüğü, ayrımcılığa son verilmesi ve fırsat eşitliği, çalışma, sosyal güvenlik ve asgari ücret hakları, çalışma şartları hakkı, hak ve özgürlüklerin genişletilmesi kavramları Philadelphia Bildirgesi ile ILO Anayasası'na eklenmiştir.

Üçüncü temel düzenleme ise, 1998 tarihli Çalışma Yaşamında Temel İlke ve Haklara İlişkin Bildirge'dir. 1998 Deklarasyonu'nda zorla çalıştırma yasağı, sendika ve toplu pazarlık özgürlüğü, çocuk emeğinin kullanılmasının yasaklanması, istihdam ve mesleki alanlarda ırk, inanç veya cinsiyete dayanılarak ayırım yapılmasının yasaklanması kavramlarının üzerinde durulmuştur.

ILO sendikal örgütlenmeye olan katkılarını, yaptığı düzenlemeler ve kurumları aracılığı ile sürdürmektedir. ILO, bünyesinde yer alan, Örgütlenme Özgürlüğü Komitesi aracılığı ile sendikal örgütlenme ve temel hakları uluslararası düzeyde güvence altına almaya çalışmaktadır.

Bu komitenin çalışmaları ile, uluslararası alanda kabul edilen ilkelerin uygulanması izlenilmektedir. ILO üyesi ülkeler, kendi alt mevzuatlarını düzenlemekte serbesttirler. Ancak bu serbestlik, ILO sözleşmeleri ve Örgütlenme Özgürlüğü Komitesi genel prensipleri ile sınırlıdır. Bu nedenle, uluslararası kabul gören sendikal örgütlenme ve temel haklara aykırı olmaksızın, üye ülkelerin, kendi iç düzenlemelerini yapmaları mümkün bulunmaktadır. ILO'nun bu fonksiyonu, uluslararası düzeyde örgütlenmeyi etkilemekte ve kuralları referans alınmaktadır.

2.1.3.2. Ulusal Mevzuat

Ulusal mevzuat, başta ILO olmak üzere uluslararası sosyal hukuk düzenlemelerinden yararlanmaktadır. Sendikacılık ve toplu pazarlık düzenine ilişkin politika, yasa ve alt mevzuat ilgili ülkenin bu konudaki örgütlerini etkilemektedir. Sendika ve toplu pazarlık sistemini engelleyen ve baskı altında tutan politikaların yanında, onları destekleyen ve gelişmesine katkı sağlayan yasal düzenlemeler sendikal örgütlenme sürecini derinden etkilemektedir (Akgeyik, 1998: 49).

Öte yandan, devletin niteliği de sendikal gelişimi etkilemektedir. Birçok ülkede sosyal devlet politikası ile endüstri ilişkileri gelişmiş, sendikalar ve toplu pazarlık düzeni önemli yasal düzenlemelere kavuşmuştur (Yirmibeşoğlu, 2007: 37). Özellikle

II. Dünya Savaşı sonrası dönemde sosyal devlet anlayışını benimsemiş ülkelerde, iş ve sendikalar kanununun sendika özgürlüğünü koruyan hükümler taşıması endüstri ilişkilerini geliştirmiştir. Bu kuralların uygulandığı ülkelerde sendikalar daha rahat çalışma ortamı bulmaktadır.

Bunun yanında sendika temsilcilerinin ve sendika üyelerinin istihdam güvencesi sendikacılığın gelişmesine katkı sağlamakta ve örgütlenmeyi kolaylaştırıcı etki yapmaktadır. Sendikaya katılan çalışanın işini kaybetmemesi, baskıya uğramaması ve ayrıca sendika işletme temsilcilerinin koruyucu yasal haklara sahip olması, sendikaların gelişimi için büyük önem taşımaktadır (Yüksel, 1997: 35).

2.2. Yönetim Yapısının İş İlişkilerine Etkileri

Günümüzde iş ilişkileri dar ve geniş anlamda endüstri ilişkileri olarak ayrılmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkileri, sadece örgütlü işçi ve işveren ilişkilerini tanımlamaktadır. Geniş anlamda endüstri ilişkileri kavramı ise, bireysel ve kolektif iş ilişkilerini de kapsamaktadır (Tokol, 2008: 2). Bireysel iş ilişkileri aynı zamanda sendikasız endüstri ilişkileri olarak da tanımlanmaktadır (Öztürk, 2007: 488).

2.2.1. Bireysel İş İlişkileri

Bireysel iş ilişkileri, işverenler ve çalışanların iş ilişkilerini, bireysel iş sözleşmeleri ile düzenledikleri bir sistemi tanımlamaktadır. Yönetim yapısına göre, şirketlerin insan kaynakları politikası ve insan kaynakları uygulamaları farklılıklar göstermektedir.

2.2.1.1. İnsan Kaynakları Politikası

Bir işletmenin faaliyetlerini yürütmek için gereksinim duyduğu insan kaynağı, aile işletmesinde iki ayrı kaynaktan sağlanmaktadır. Aile yönetimindeki ve profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketlerinin ikisi de, aile içinden ve dışından sağladığı insan kaynağını istihdam etmek zorundadır. Aile şirketinin istihdam yapısının olumlu ve olumsuz taraflarından bahsetmek mümkündür (Wang, 2008: 21).

Bu şirketlerde ailenin etkisi, sadece kan bağı ile sınırlı olmayıp, şirket kültürü ve davranış kurallarına da yansımaktadır. Bu durum, çalışanların karmaşık bir sistem

içinde bulunmalarına neden olmaktadır. Ailenin etkisi ile oluşan bu yapı, çalışanlar ile olan ilişkileri ve çalışma şartlarını derinden etkilemektedir (Keelty, 2009: 147).

Aile işletmelerinin insan kaynakları politikasına ilişkin yapılan araştırmalarda, Danimarka aile işletmelerinde bireysel değerlere önem verildiği, İtalyan aile işletmelerinde ise, sadakat ve otoriteye bağlılık kavramlarının öne çıktığı görülmüştür. Kanada’da ise, aile işletmelerinin, büyük oranda KOBİ boyutunda olduğu ve çalışanların %20’sinin aile üyesi kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Ülkeler arasında bölgesel farklılıklar kuşkusuz bu oranları değiştirmektedir. Nitekim İtalya’nın Kuzey ve Güney bölgelerinde oranların farklı olduğu saptanmıştır.

Matsuura ve Noda tarafından yürütülen araştırmada aile işletmelerinde, insan kaynakları yönetiminin paternalist anlayışa sahip bulunduğu ifade edilmiştir. Yazarlara göre, çalışanlarının her türlü ihtiyacını karşılamak görevini üstlenen aile işletmesi yöneticisi aynı zamanda çalışanların kararlara katılımına gerek duymamaktadır (Matsuura ve Noda, 2017: 10).

Paternalist ve hiyerarşik bu yönetim tarzı, aile işletmesinde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde nepotizm ile birlikte etkisini sürdürmektedir (Harris vd, 2004: 2). Nepotizmin etkisi istihdam politikasında liyakat kavramı dışına çıkılmasına neden olmaktadır. Şirketin üst yönetimi ve kritik görevleri nitelikli personel istihdam etmek yerine, aileye yakın ancak nitelikli olmayan kişiler tarafından yerine getirilmektedir (Findıkcı, 2008: 133).

Ailenin yönettiği işletme türünde, yönetici, paternalist düşünceyle kendi kararının hem işletme hem de çalışanlar için en iyi yöntem olduğu inancındadır. Paternalist anlayış içinde, çalışanların işe alım ve iş süreçleri; bağlılık, yakınlık ve güven duygusu gibi faktörlere göre düzenlenmektedir (Lema vd., 2007: 155). Paternalist anlayışın diğer bir sonucu, istihdam ilişkisinin devamı ve gerektiğinde sona erdirilmesi sürecinde, performans değerlendirilmesinin dikkate alınmamasıdır (Varum ve Rocha, 2011: 12).

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli özelliği alturizmdir. Alturizm, TDK’ya göre çıkar gözetmeksizin başkaları için özveride bulunmayı ilke olarak benimseyen tutum ve davranış biçimi olarak

tanımlanmaktadır. Aile işletmesi açısından alturist davranış, ailenin tüm imkânlarının ikinci kuşağa karşılıksız olarak kullandırılmasıdır.

İkinci kuşağın kullanımına tahsis edilen aile şirketi imkanları, ikinci kuşak aile üyeleri tarafından sorumluluk duygusu ile kullanılmaz ise, alturist davranış karşılıklı olmaktan çıkmakta ve tek taraflı özveriye dönüşmektedir. Bu durum kaynakların israfına neden olmakta ve yönetiminin başarısızlığa uğraması kaçınılmaz hale getirmektedir (Stewart ve Hitt, 2012: 62). Çalışma hayatına başlayan aile bireylerinin alturist yaklaşım ile işe alınmaları ve işletmede önemli görevler üstlenmeleri aile dışı çalışanların yükselmelerine engel oluşturmaktadır. Ailenin kendi üyelerine, karşılıksız koruma ve kollama yoluyla işletmede yer açması, aile dışı insan kaynaklarının verimli kullanılmasını mümkün kılmamaktadır (Chami, 2001:14; Dunn vd., 1997: 137).

Öte yandan profesyoneller tarafından yönetilen aile şirketlerinde aile, yönetim yetkisini yetkin yöneticilere terk etmektedir. Dolayısıyla yönetim, paternalist ve nepotist etkiden uzaklaşmaktadır (Gulbrandsen, 2009: 596). Buna karşılık, üst yönetim ailenin denetim ve gözetimi altında olmayı sürdürmektedir. Aile işletmesinin büyümesini engelleyen olumsuz özellikler, profesyoneller tarafından yönetilen aile şirketinde ortadan kalkmakta ve bu şirket türü gelişme olanağı bulmaktadır. Bu yönetim anlayışı aynı zamanda, paternalizm ve nepotizmin etkisinden uzaklaşılması ve insan kaynakları politikasının bilimsel yönetim esaslarına göre yürütüldüğü anlamına gelmektedir. Bu tür aile şirketlerinde, çalışanların sosyal hak talepleri ve sendikalara üyelik istekleri işletme yöneticileri nezdinde olumsuz bakılan bir konu olmaktan çıkmaktadır (Harris vd., 2004: 7).

Aile işletmesinin insan kaynaklarını, aile içi ve dışı kaynaklar olarak ikiye ayırmak gerekmektedir. Aile içi insan kaynağı, işletmeyi kuran ilk kuşak ve yönetimi devralacak ikinci kuşak yönetici profilini ifade ederken, aynı zamanda ailenin yetişmekte olan üyelerinin aile işletmesinde istihdamı anlamını da taşımaktadır. Aile dışı insan kaynağı, az sayıda tepe yöneticisi, diğer çalışanlar ve danışmanlar ile işletmeye dışarıdan hizmet veren serbest meslek erbapları olarak sayılabilir. Bu iki tür insan kaynağı arasındaki ilişkiler, profesyoneller tarafından yönetilen aile işletmesinde de bir arada bulunmaktadır (Ataay, 2010: 16; Harris vd., 2004: 1424).

Ailenin yönetim hakkının profesyonel kişilere devredilmesi, aile içi insan kaynaklarını kullanma gereğini ortadan kaldırmamaktadır. Profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketlerinde, aile bireyleri ve yakınlarının işletmede yer alma isteği devam etmektedir. Bunun yanında, nitelikli işgücünü bulmak ve istihdam etmek böylece aile içi ve dışı insan kaynağını birlikte kullanmak işletmenin sürekliliği için zorunludur.

Aile şirketi olmayan şirketlerde yönetim yapısı, aile şirketlerinden farklı olarak; yönetime katılım, iletişim, yatay organizasyon ve çalışanların işletme amaçları doğrultusunda kullanımı kolaylaşmaktadır (Holten ve Crouch, 2014: 276). Bu tür şirketlerde ortak amaç birliği, işletme kültürü yaratılarak oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Bu süreçte, iş disiplini ve katılımcı yönetim anlayışı içinde iş gücünün işletmeye katkılarının maksimum seviyeye çıkarılması hedef alınmaktadır. Çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarının mümkün olduğunca yakınlaştırılması ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi ve kariyer planlaması, insan kaynakları yönetiminin görevleri arasında yer almaya başlamaktadır (Levinson, 1971: 387).

Aile dışı şirketlerde paternalizm, nepotizm ve alturizmin etkileri söz konusu değildir. İşletmenin üst yönetim kadroları ve önemli pozisyonda görev yapacak kişiler aile üyesi veya yakınlarından oluşmamaktadır. Profesyonel kişilerden oluşan insan kaynağı, işletmenin ihtiyaçlarına göre kullanılmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinin yapısında yer alan, kan bağı ve yakın akrabalık ilişkileriyle desteklenen aile kültürü ve dayanışma anlayışı, aile işletmesi olmayan şirkette bulunmamaktadır.

2.2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Aile tarafından yönetilen şirketlerde ortak özellik, yönetim fonksiyonunun aile tarafından yerine getirilmesidir. Bu yönetim şeklinde kararlar, katılımcılık söz konusu olmaksızın tek merkezden alınmaktadır (Holten ve Crouch, 2014: 275). Bu tür aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi, daha az bürokrasi barındıran, esnek ve hızlı karar alabilen yapısıyla dikkat çekmektedir. İşletme ve aile kültürüne bağlılık

ve sadakat duygusu, hızlı karar alma yeteneği ile birleştğinde, işletmeye olumlu katkılar sağlayabilmektedir. Buna karşılık formel olmayan ilişkiler ve gevşek otorite, insan kaynakları uygulamalarını etkisiz kılabilir. Bu iklim içinde, çalışanların işe alınması, eğitimi, ödüllendirilmesi ve kariyer gelişimi kararları, otokratik ve ataerkil yönetim anlayışından kaynaklanan politikalarla aileye veya kurucuya ait bulunmaktadır (Wang, 2008: 107).

Paternalist yönetim anlayışı, aile şirketinin ilk kuruluş aşamasında, olumlu etki yapmasına rağmen, daha sonra sorumluluk ve otoritenin karmaşıklaşmasına, karar alma ve hiyerarşik yapının bozulmasına neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde nepotizm olarak kendisini gösteren bu anlayış, insan kaynaklarının işletme amaçları doğrultusunda kullanılmasını engellemektedir. Ayrıca, nepotist anlayışla işletmede, yükselme ve kariyer planlanmasında akrabalara öncelik verilmesi, nitelikli aile dışı insan kaynağının işletmeden kaçışına yol açabilmektedir (Gersick vd., 1997: 150).

İnsan kaynakları yönetiminde, iletişim ve yönetime katılmanın, çalışanların etkinliğini attırdığı bilinmektedir. Çalışanların katılımı ve kabulü ile yönetilen şirketlerin büyük bir ivme yakaladıkları kabul edilmektedir (Harris vd., 2004: 7). Aile işletmelerinde çalışan katılımının düşük düzeyde olduğu ve işletme kültürünün çalışanların katılımını gereksiz gördüğü belirtilmektedir. Aile yönetimindeki şirketlerde, ailenin ve işletmenin büyümesi ile insan kaynakları çeşitlense bile, stratejik karar alma yetkisi aile üyelerine veya şirketin kurucusuna ait bulunmaktadır (Dyer ve Handler, 1994: 75).

Aile şirketlerinde, genç kuşakların işletmede çalışma istekleri önemli bir konu oluşturmaktadır. Şirketin gelişim sürecinde, aile bireylerinin işte yer alma isteği ile karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu açıdan aile tarafından yönetilen ve mülkiyeti aileye ait olan işletmelerde yönetim, aileden gelen istihdam taleplerine yanıt vermek zorundadır. Örneğin yetkinlikleri elverirse dahi, yeni yetişen kuşağın işletme içinde önemli görevler ve ayrıcalıklar talep etmesi, aile işletmesi yönetiminin çözüm bulmak zorunda olduğu önemli problemlerden birisidir (Tsao vd., 2011: 320). Aile bireylerine istihdam yaratma problemi, yeni kuşakların işletmenin ihtiyaç duyacağı

alanlarda eğitilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yöntem ile aile bireyleri yetkinliklerine göre işletmeye alınarak, doğabilecek sorunlar en aza indirgenmeye çalışılmaktadır.

Sürecin iyi yönetilememesi ve yetkin olmayan kişilerin, sadece aile mensubu olmaları nedeniyle yetkili kılınması, ailenin yönettiği şirketlerde, en önemli kriz sebeplerinden biridir. Gelişim sürecinde, aile bireylerinin işe girmesi ve mülkiyetin genişlemesi ile birlikte oluşacak çıkar çatışmalarının, şirket odaklı olarak çözülmesi önerilmektedir (Kırım, 2001; 40).

Ayrıca aile işletmesi yönetim özelliklerinin, katılımcı yönetimi engellediği ve performansa dayalı insan kaynakları yönetimi üzerinde baskı yaptığını vurgulayan çalışmalar mevcuttur.

Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi adı altında bir birimin oluşturulması çalışan sayısının arttığı ve yönetim anlayışının değişmeye başladığı süreçte ortaya çıkmaktadır (Brandl ve Pohler 2010: 1028). Yönetim anlayışında oluşan bu değişiklik, halka açık aile şirketlerinde daha hızlı gerçekleşmektedir. Halka açılma, işletmenin ortaklık yapısını genişletmekte ve organizasyon yapısını değiştirmektedir. Bu aşamada aile yönetimi ve kontrolü devam etse bile, gerek ortaklar arası ilişkiler, gerekse çalışma ilişkileri, içinde bulunulan sermaye piyasası mevzuatına tabi hale gelmektedir (Gulbrandsen, 2009: 600).

Öte yandan, halka açılma ile birlikte, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması; hesap verilebilirlik, şeffaflık, bağımsızlık, sorumluluk kavramları ve katılımcı yönetim anlayışı, insan kaynakları uygulamalarını zamanla değişime uğratmaktadır. Örneğin Harris ve Mcadam, Matsuura ve Noda, Gallo vd., Mueller ve Phillipon, Tsao vd., Gravelle gibi yazarlar, aile işletmesinde profesyonel yönetime geçişle, insan kaynakları politikasının değiştiğini belirtmişlerdir. Bu politika değişikliğini paternalist ve nepotist etkiden uzaklaşmakla açıklamışlardır. Diğer taraftan, aile dışı insan kaynaklarına karşı olan güvensizlik anlayışı ve çalışanların aile çevresinden oluşturulması alışkanlığı terkedilmeye başlanmaktadır. Bu süreçte, ailenin yönetimi ve kontrolü altında olunmasına rağmen, özellikle insan kaynakları yönetimi anlayışı değişirken, profesyonel yöneticiler şirkete girmeye başlamaktadır. Aile yönetimindeki halka açık şirketlerin yapısındaki bu değişimin örgüt

performansına etkisi Almanya, Fransa ve Şili’de olumlu olarak ölçülmesine rağmen, Doğu Avrupa ülkelerinde aksi yönde bulgular elde edilmiştir (Tsao vd., 2011: 321).

Profesyonel yönetime geçmeleri sürecinde, insan kaynakları uygulamaları klasik aile şirketlerinden ayrılmaya başlamaktadır. Profesyonel yönetim anlayışı, yükselme ve kariyer imkanlarından tüm çalışanların yararlanmasını mümkün kılmaktadır. Bu aşamada aile bireyleri, gerekli yetkinliğe sahip olmaları halinde önemli görevler üstlenmektedir. İşletmenin ihtiyacı, aile bireyinin kariyer ihtiyacından önce gelmektedir. Alturizm, profesyoneller tarafından yönetilen aile işletmelerinde tümüyle terk edilmiştir (Gersick vd., 1997: 150; Stewart ve Hitt, 2012: 62; Fındıkçı, 2008: 133).

Aile işletmesi olmayan şirketlerde ise, insan kaynakları uygulamaları tümüyle paternalist, nepotist ve alturist anlayıştan uzak bulunmaktadır. İşletmenin gerektirdiği rasyonel anlayış ve performansa dayalı çalışma sistemi insan kaynakları yönetimine yön vermektedir (Matsuura, 2017: 11).

Diğer taraftan, bu işletmelerde sosyal aktiviteler şirket kültürü oluşmasını teşvik edici şekilde gerçekleşmektedir. İşletmenin amaçları ile çalışanların beklentilerinin yakınlaştırılması ve ortak bir amaç birliği oluşturulması çabaları, insan kaynakları politikasının nihai hedefi haline gelmiştir (Karpuzoğlu, 2004: 152).

Bu tür işletmelerde insan kaynakları yönetimi oldukça profesyonel olarak görev yapmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları gelişmiştir. Çalışanların işe alımı, meslek içi eğitimi, sosyal hakları, kariyer planlaması ve gelişim fırsatları eşitlik içinde sağlanmaktadır. Çalışanların performans gelişimi insan kaynakları yönetimi tarafından izlenmekte ve uygun politikalar geliştirilmektedir (Harris vd., 2004: 2).

2.2.2. Toplu İş İlişkileri

Çalışma ilişkilerinin toplu pazarlık yoluyla belirlendiği, işçi ve işveren sendikaları aracılığı ile çalışma yaşamına yön verildiği sistem toplu iş ilişkileri veya endüstri ilişkileri kavramı ile ifade edilmektedir. Bu kapsamda sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık, farklı yönetim yapılarına sahip işletmelerde değişkenlik göstermektedir (Holten ve Crouch, 2014: 285).

2.2.2.1. Sendikal Örgütlenme

Aile yönetimindeki şirketler, toplu iş ilişkilerine direnç göstermektedir. Sendikal örgütlenme oluşan bu direnç nedeniyle, sağlıklı gelişme olanağına sahip olamamaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi aile şirketinde, paternalist bakış açısıyla yönetim tarzında çalışanlara sahip çıkmakta ve onların beklentileri bu sayede garanti altına alınmaktadır. Endüstri ilişkilerine ilişkin problemler, işletme yöneticisi tarafından çoğunlukla görmezden gelinmektedir. Paternalist yönetim anlayışına sahip işletme yöneticisi, sendikalaşmaya gerek görmemekte ve çalışanların sendikaya üye olmalarını kabul etmemektedir. Sendikalaşmanın çalışana kazandıracağı muhtemel bütün hak ve menfaatler, sofistike paternalizm olarak da tanımlanan anlayışla aile yöneticisi tarafından sağlanmaktadır (Harris vd., 2004: 5).

Aile şirketlerinde sendikacılık ve toplu pazarlık sisteminin zayıflığı İngiltere’de yapılan bir başka araştırmaya konu olmuştur. Harris ve Mcadam tarafından yürütülen araştırmada aile şirketlerinin %88.1’inde sendikal örgütlenmenin olmadığı saptanmıştır. Aile şirketi olmayan şirketlerin ise, %61.4’ünde sendikalaşma yoktur. Bu fark aile işletmelerinde sendikal örgütlenmenin düşüklüğünü ifade ederken aynı zamanda aile şirketlerinin sendikalarla toplu pazarlık süreci içinde olmadıklarını göstermektedir. Yazarlar ayrıca aile şirketlerinde çalışanların karar süreçlerinde aile şirketi olmayan işletmelere kıyasla daha az yer verildiğini vurgulamışlardır. (Harris vd., 2004: 51).

Öte yandan, aile işletmesi yöneticileri sendikalara zararlı örgütler olarak bakmakta ve sendikaların işletmelerine girmelerine izin vermemektedir. Japonya’da yapılan bir araştırmada, aile işletmesi yöneticilerinin sendika karşıtı tutumları belirlenmiştir. Araştırmada aile şirketleri yöneticilerinin sendikaları zararlı örgütler olarak görmelerinin yanında, sürekli haksız taleplerde bulunan, işletme bütünlüğünü bozmaya yönelik dış örgütler olarak da gördükleri belirtilmektedir. Aile şirketi yöneticilerine göre sendikalar, çalışanların hak ve menfaatlerini geliştirmek için gerekli örgütler değildir. Ayrıca, sendikaların çalışanların menfaatlerini geliştirmede yeterli çabayı göstermediği ve bu yüzden sendikalara gerek bulunmadığı, her türlü hak ve menfaatin şirket yönetimlerince karşılanmasının mümkün olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu bakış açılarının işletme yönetiminde, daha önce sendikalı

bir işletmende görev yapan kişilere yer verilmesi halinde, sendikal örgütlenme ve toplu pazarlığa karşı olan bakış açısının değiştiği saptanmıştır (Matsuura ve Noda, 2017: 19).

Aile işletmelerinde sendikalaşma ve toplu pazarlık üzerine, sınırlı sayıda akademik çalışma mevcuttur. Sendikal örgütlenme üzerine yapılan araştırmalarda, aile şirketlerinin çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak kabul edildikleri görülmektedir. Bu işletmelerde, sendikal örgütlenmeyi etkileyen faktörler arasında, ailenin etkisiyle işletmede oluşan kültürel yapı ve bağlılık, işverenlerin sendikalaşmaya karşı davranışları, çalışanlar arasında aile üyesi bireylerin ağırlığı, firma büyüklüğü ve çalışanların iş tatmini önemli yer tutmaktadır.

Bu faktörler arasında sayılan şirket kültürü, aile ilişkilerinin şirketi etkilemesi ile ortaya çıkmaktadır. Aile ile kan bağı olmayan çalışanları da etkisi altına alan bu kültür, sendikal örgütlenmeyi gereksiz görmekte ve sendikaya üye olmayı aile kültürüne karşıtık olarak algılamaktadır. İşletme yönetiminde aile üyesi kişilerin yer alması nedeniyle, sendikal örgütlenmeye karşı olan bu kültür, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bağlılık ve aile kültürüne karşı gelmeme isteği ile birlikte, bireysel aidiyet duygusu, aile üyesi olmayan çalışanların sendika üyesi olma isteklerini baskılamaktadır (Matsuura, 2017: 5).

Bu çalışmalardan biri Holten ve Crouch tarafından yapılmış olan araştırmadır. Araştırmacılar Danimarka ve İtalya'da faaliyet gösteren aile şirketleri üzerine yaptıkları çalışmada 2008 yılı itibariyle Danimarka'da %96.7, İtalya'da %99.4 oranındaki işletmenin 50'den az çalışana sahip olduklarını belirtmişlerdir. Her iki ülkenin sistemleri arasındaki farklılık araştırmaya yön vermiş olup, Danimarka'nın sendikalaşma oranı, toplu pazarlık ve sosyal diyalog bakımından daha gelişmiş olduğu İtalya'nın ise, sendikalaşma oranı, toplu pazarlık ve sosyal diyalog bakımından daha düşük oranlara sahip olduğu vurgulanmıştır. Danimarka'da 163 şirket üzerinde çalışma yapılmış, bunlardan 72 adedi aile şirketi 91 adedi ise, aile şirketi olmayan şirket olarak tespit edilmiştir. İtalya'da 102 şirket üzerinde çalışılmış yine 65 adet aile şirketi, 37 adet aile şirketi olmayan şirket olduğu belirtilmiştir. Örneklem grubu toplamda 137 adet aile şirketi ve 128 adet aile şirketi olmayan şirketten oluşturulmuştur (Holten ve Crouch, 2014: 277-278).

Sonuçlara göre aile şirketlerinde sendikalaşma oranı %45.59 buna karşılık aile şirketi olmayan şirketlerde ise, aynı oranın %58.27 olduğu görülmüştür. Araştırmacılar çalışmalarında aile şirketlerini kendi içlerinde ailenin yönettiği ve profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketi olarak ayırma tabi tutmayıp yönetim şekillerini aynı kabul etmişlerdir (Holten ve Crouch, 2014: 281).

Yazarlara göre aile işletmelerinde sendikalaşmayı etkileyen bir diğer faktör olarak, işletme büyüklüğü gösterilmektedir (Holten ve Crouch, 2014: 278). Büyük ve orta ölçekli işletmelerin çalışan sayısı doğal olarak küçük işletmelere göre daha yüksektir. Çalışan sayısının fazla olması küçük işletmelerin aksine, işletme yönetiminin çalışanlar ile yakın kişisel temas kurmasını zorlaştırmaktadır. Öte yandan çalışanların kendi aralarında sağlayacakları iletişimin sendika üyeliği kararlarını daha özgür biçimde almalarına imkân sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenlerle, işletme büyüklüğü ile sendika üyeliği arasında olumlu ilişki olduğu, birçok yazar tarafından kabul edilmektedir (Holten ve Crouch, 2014: 279).

Aile işletmelerinde sendikal örgütlenmeyi etkileyen bir diğer faktör ise, çalışanların iş tatminidir. İş tatmini aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar arasında, sendikalaşma oranındaki farklılığına da etki etmektedir. ABD’de yürütülmüş bir araştırmada aile üyesi çalışanların kariyer memnuniyeti ve şirket kültürüne olan bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aile üyesi çalışanların işten ayrılma seviyeleri düşüktür. Buna karşılık aile üyesi olmayan çalışanlarda ise, iş tatmini insan kaynakları politikasını etkileyen paternalist ve nepotist özellikler nedeniyle düşmektedir. Çalışma hayatında yaşanan memnuniyetsizlik ve kariyer imkanlarındaki sınırlama, aile üyesi olmayan çalışanların sendikalara üye olmalarını kolaylaştırmaktadır (Gulbrandsen, 2009: 610).

Diğer bir bakış açısına göre, aile işletmesi kurucu ve sahiplerinin sendikacılığa karşı dirençleri arasında, ekonomik nedenler önemli yer tutmaktadır. Sendikaların faaliyetleri sonucu, ücret ve sosyal haklarda sağlanacak artışın getireceği maliyet, firmaların kar ve gelirlerini azaltıcı etki yapmaktadır. Bu şekilde karın azalma olasılığı aile işletmesi yöneticisinin tutumunu etkilemekte ve sendika kavramına olumsuz bakmasına yol açmaktadır. İşletme yöneticisi sendikalaşmaya karşı çıkarak

sendika üyeliğini nedeniyle oluşacak maliyeti bertaraf etmek istemektedir. Maliyetlerin kontrol altında tutulması ve bu suretle karlılığın düşmemesi amaçlanmaktadır (Gulbrandsen, 2009: 595). Bunun yanında tepe yöneticiler ve üst pozisyonda çalışan yöneticilerin, ailenin fertlerinden oluşması nedeniyle, nepotist-paternalist etki yaratmakta ve bu durum çalışanların sendikal örgütlenmesine olan direnci arttırmaktadır.

Sendikal örgütlenmeye direncin bir diğer nedeni, yönetim yetkisinin ailede kalması ve yönetimin devredilmemesi isteğidir. Paternalist yönetim anlayışı, işletmenin tüm fonksiyonlarında sıkı bir kontrol anlamına gelmektedir. Sendikaların talepleri, aile üyesi yöneticiler üzerinde baskı yaratmakta ve bu baskı yönetime, işletme üzerindeki kontrolü kaybetme hissi vermektedir. Bu durum; aile üyesi, işletme sahibi veya yöneticisi açısından kabul edilemez bir durum olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla aile yönetiminde bulunan aile işletmesinde, yönetim yetkisi paylaşılacak istenmemektedir. Özellikle toplu pazarlık için sendika ile görüşülmesi, yönetim yetkisinin sendika ile paylaşılması olarak algılanmaktadır (Gulbrandsen, 2009: 596).

Bu dirence rağmen, bazı aile işletmelerinde sendikalar örgütlenebilmekte ve toplu pazarlık sürecini başlatabilmektedir. Buna karşılık, sendikaların örgütlenmiş olduğu aile şirketlerinde, sendikalaşma oranı diğer işletme türlerine kıyasla daha düşük düzeyde kalmaktadır. Özellikle toplu pazarlık kapsamı dışında kalan çalışan sayısının, aile yönetimindeki aile işletmelerinde daha yüksek olması bu etkiyi göstermektedir (Holten ve Crouch, 2014: 278).

Aile işletmesinde, sendikal örgütlenmeyi ele alan Holten ve Crouch, çalışmalarında sendikalaşma oranının bu işletme türünde daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre, aile işletmesi olmayan şirketlerde ise, sendikalaşma oranı daha yüksektir. Aile işletmesinde sendikal örgütlenmede görülen düşüklüğü, paternalizm ve nepotizme bağlayan yazarlar Holten ve Crouch'a göre, aile işletmesi nispeten küçüktür, çok azı halka açıktır ve aile faktörü sendikal örgütlenmeyi engellemektedir (Holten ve Crouch, 2014: 282-283).

Holten ve Crouch analizlerinde, öncelikle aile işletmesinde sendikalaşma oranının, diğer işletmelere göre önemli oranda düşük olduğu varsayımından hareket etmiştir. Bu durumun sendika üyesi işçi sayısı açısından da gözlenmiştir. Holten ve Crouch daha sonra araştırmalarına işletme ölçeği boyutunu dahil etmiştir. İşletmeler büyüdükçe sendikalaşma oranı artmakta, küçük işletmelerde ise, daha düşük sendikalaşma oranı görülmektedir. Aile işletmeleri çoğunlukla küçük işletme kavramı içerisinde ele alınmıştır (Holten ve Crouch, 2014: 279).

Yazarlar çalışmalarında varsayımlarını doğrulayan bulgulara erişmiş, aile işletmelerinin genellikle küçük işletme oldukları ve aile işletmelerinde sendikalaşma oranının, diğer işletmelere göre önemli oranda düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Holten ve Crouch aile şirketlerini yönetim yapısına bakılmaksızın tek kabul etmiş ve örneklem grubu oluşumunu, aile işletmesi ve aile işletmesi olmayan işletme ayırımı göre belirlemiştir (Holten ve Crouch, 2014: 280).

Bu konuda yapılan bir diğer araştırma Gulbrandsen tarafından Norveç'te gerçekleştirilmiştir. Aile işletmesi ve aile işletmesi olmayan işletmelerin yönetim yapısının, sendikacılık ve toplu pazarlığa etkisi Gulbrandsen'in araştırmasında ele alınmıştır. Araştırmada, aile şirketi olarak tanımlanan işletmelerde sendikalaşma oranı %37,5 olarak bulunmuştur. Bu oran, profesyonel kişilerce yönetilen aile işletmesi türünde %49, aile tarafından yönetilen aile işletmesinde ise, %26 düzeyinde gözlenmiştir. Her iki aile şirket türü arasında 23 puan fark vardır. Araştırmacı aradaki farkın büyüklüğüne dikkat çekmekte ve farklılığın nedeni ise, yönetim şekline bağlanmaktadır (Gulbrandsen, 2009: 601).

Gulbrandsen çalışmasını aile işletmesini kendi içinde ikiye ayıran anlayışla sürdürmüştür. Yazara göre, ailenin kurduğu ve yönettiği aile şirketinde sendikalaşma oranı, aile işletmesi olmayan şirkete göre daha düşüktür. Sendikalar ile toplu pazarlık görüşmeleri, aile şirketi olmayan şirketlere göre daha az tercih edilmekte ve daha az kabul görmektedir (Gulbrandsen, 2009: 598).

Daha sonra Gulbrandsen, aile şirketlerini, ailenin yönettiği aile şirketi ve profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketi olarak ikiye ayırmış ve bunlar arasında farklı sendikalaşma oranı ve toplu pazarlık oranı bulunduğunu varsaymıştır. Yazar,

aile tarafından yönetilen şirketin, profesyonel yönetilen aile şirketleri ile farklılaştığını ve bu farklılığın aile şirketi olmayan şirket ile olan farklılık ile benzerlik gösterdiği varsayımı ile çalışmasına devam etmiştir. Gulbrandsen'in Norveç Çalışma Bakanlığı verileri ile yürüttüğü çalışmada, aile şirketi yönetiminin, aileden profesyonel kişilere geçişi ile birlikte, sendikalaşma oranının yükseldiği ve sendikalaşmaya olan direncin kırıldığını saptadığı görülmüştür (Gulbrandsen, 2009: 599).

Gulbrandsen'in çalışmasında aile işletmesini ikili ayırımla yönetim şekline göre ikiye ayrılmış olmasına karşın aile işletmeleri halka kapalıdır. Halka açık şirketler yazarın bulgularına göre çoğunlukla aile işletmesi olmayan şirketler arasında yer almaktadır (Gulbrandsen, 2009: 597).

Bulgular, profesyonel kişilerce yönetilen aile işletmesindeki sendikalaşma oranının, aile şirketi olmayan şirket türü ile yakınlığına işaret etmiştir. Nitekim aile şirketi olmayan şirkette, sendikalaşma oranının %55 olduğu göz önüne alındığında, iki oranın çok yakın olduğu ve bu yakınlığın nepotizm, alturizm ve paternalizmin etkilerinin ortadan kalkmasıyla izah edildiği görülmüştür (Gulbrandsen, 2009: 609). Dolayısıyla profesyonel yönetim, sendikalaşma ve toplu pazarlık sistemine olan direnci kırmakta ve paternalist ve nepotist etki oldukça azalmaktadır (Harris vd., 2004: 5). Sonuçta bu tür aile şirketlerinde sendikalaşmanın ve toplu pazarlığın statüsü, aile şirketi olmayan şirketlere yakınlaşmaktadır.

Sendikal örgütlenme, aile dışı şirketlerde daha elverişli bir ortam bulabilmektedir. Dolayısıyla sendikalaşma oranı, aile şirketi olmayan bu işletmelerde daha yüksektir. Ayrıca bu şirketlerde insan kaynakları yönetimi ile sendikacılık bir arada çalışılabilmektedir. Aile işletmesi olmayan şirkette görülen bir başka özellik ise, işletme bazında sendikalı çalışan sayısının, aile işletmelerine kıyasla belirgin biçimde yüksek olmasıdır. Bu şirketlerde yönetim yapısı içinde önemli görevlerin, bütünüyle profesyonel kişiler tarafından yerine getirilmesi, çalışanlar üzerinde sendikalaşma karşıtı baskıyı azaltmakta ve bu sendikalara üye olunmasını kolaylaştırmaktadır.

2.2.2.2. Toplu Pazarlık

Toplu pazarlık sistemi kompleks ve gelişmiş aile işletmeleri ile kalıcı hale gelmiş aile işletmelerinde ortaya çıkmaktadır. Kurucu sahipliği ve yönetimindeki aile işletmeleri ile büyüme ve gelişme aşamasındaki aile işletmelerinde, toplu pazarlığa olan olumsuz tavır ve direnç, kompleks ve gelişmiş aile işletmeleri ile kalıcı hale gelmiş aile işletmelerinde terkedilmeye başlamıştır (Gulbrandsen, 2009: 604).

Aile işletmelerinde, karar süreçlerine katılımın sınırlandırılmış olması ve çalışanlarla düşük seviyede iletişim anlayışı, kendisini toplu pazarlık alanında da göstermektedir. Çalışma şartlarının toplu pazarlık yöntemi ile belirleme isteği, aile işletmesinde pek kabul görmemektedir. Bu durum, toplu pazarlık sisteminin işleyişini engellemekte ve bir şekilde toplu pazarlık söz konusu olsa dahi, kapsamı diğer şirket türlerine kıyasla daha dar kalmasına yol açmaktadır. (Harris vd., 2004: 6).

Profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketi, paternalizmin ve nepotizmin etkisinin azalmasıyla birlikte toplu pazarlığa olan direncini azaltmaktadır. Aile işletmesinde yönetim yetkisinin, profesyonel kişilere devri toplu pazarlık oranını arttırmaktadır. Nitekim profesyonel kişilerin yönetimindeki aile işletmesinde, toplu pazarlık oranları, aile şirketi olmayan işletmelerin oranlarına yaklaşmaktadır (Gulbrandsen, 2009: 597).

Aile şirketi olmayan şirketin, yönetim yapısı aile işletmesinden tümüyle farklıdır. Bu yapısal fark kolektif endüstri ilişkileri bakımından da ortaya çıkmaktadır. Yönetim şeklindeki bu farklılık, aile şirketi olmayan şirkette toplu pazarlık düzeninin oluşmasında etkili olmaktadır (Harris vd., 2004: 6).

Toplu pazarlık süreci aile dışı şirketlerde daha kolay işlemektedir. İşçi ve işveren ilişkilerinin toplu pazarlık yolu ile düzenlenmesi, aile şirketi olmayan işletmelerde olumsuz bakılan bir durum olmaktan çıkmaktadır. Ayrıca, aile işletmesi olmayan şirkette, toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında kalan çalışan sayısı azalmaktadır. Toplu pazarlık sistemine engel olan yönetim anlayışı, bu tür şirketlerde söz konusu değildir. Bu nedenle, toplu pazarlığın kapsadığı çalışan sayısı artmakta ve toplu iş sözleşmesinde kapsam dışı kalan çalışan sayısı, aile ve profesyoneller

tarafından yönetilen aile işletmelerine kıyasla önemli ölçüde gerilemektedir (Gulbrandsen, 2009: 604).

Gulbrandsen çalışmasında ailenin yönettiği aile şirketi ile profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketinin toplu pazarlık oranları arasında önemli farklar bulmuştur. Bu araştırma bulgularına göre, yönetiminde profesyonel kişilerin yer alması ile birlikte toplu pazarlık oranı artmaktadır. Bu bulgular, yönetim yapısı değişikliğinin toplu pazarlık oranları üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Sonuç olarak, profesyonel yönetimin toplu pazarlık sistemine olan direnci kırdığı ve paternalist ve nepotist etkilerin azaldığı söylenebilir (Harris vd., 2004: 5).

Gulbrandsen araştırmasında, aile şirketi olmayan 720 şirkette sendikalaşma oranının %55 düzeyinde olduğunu gözlemlemiştir. Bir diğer ifade ile 720 şirketin 396'sında sendikal örgütlenme vardır. Bu nedenle toplu pazarlık sistemi içinde olduklarını söylemek mümkündür. Diğer yandan profesyonel kişilerce yönetilen 237 şirketin, 116'sında (%49) sendikalaşmanın var olduğu görülmüştür (Gulbrandsen, 2009: 601).

Aile şirketlerinde toplu pazarlık sisteminin çalışmasında dikkati çeken önemli bir husus, toplu iş uyuşmazlıklarının uzlaşma ile sona ermesidir. Aile şirketinde grev, aile şirketi olmayan şirkete göre daha az görülmektedir. Aile şirketinin mülkiyet yapısı ve yönetim şeklinin dayandığı paternalist anlayış, çalışanlar ile daha yakın ilişki kurulmasını kolaylaştırmakta, uzun süreli çalışma ilişkileri ve iş tatmini sağlanması mümkün olmaktadır. Paternalist yönetim anlayışı sendikal örgütlenmeye karşı çıkmasına rağmen, yine de sendikal örgütlenme söz konusu olmuşsa bu kez daha az grev kararı alınmasına neden olmaktadır. 1960'lerden bu yana aile şirketlerinde bu görünüm devam etmektedir. (Mueller ve Philippon, 2006: 30).

Diğer yandan aile şirketlerinin ağırlıkta olduğu ülkelerde, endüstri ilişkileri daha çatışmacı bir hal alırken, şirketlerde aile mülkiyetinin azalması ile sendikacılık ve toplu pazarlığı düzenleyen kurallar ve uygulamalar çatışmacılıktan giderek uzaklaşmaktadır. Bu durumun Asya, Avrupa ve Batı ülkelerinde geçerli olduğu Mueller ve Philippon tarafından yürütülen çalışmada belirtilmiştir (Mueller ve Philippon, 2006: 32).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SENDİKAL ÖRGÜTLENME ve TOPLU PAZARLIĞIN

AÇIKLAYICI DEĞİŞKENİ OLARAK YÖNETİM YAPISI

3.1. Araştırmanın Yöntemi

3.1.1. Amaç

Araştırmanın amacı, şirketlerde yönetim yapısının sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık üzerine etkisini analiz etmektir. Araştırmada, şirketler yönetim yapılarına göre aile şirketleri ve aile şirketi olmayan şirketler olmak üzere ikiye ayrılmak suretiyle incelenmektedir. Ayrıca aile şirketleri de kendi içinde aile yönetimindeki ve profesyonel kişilerce yönetilen işletmeler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Böylece hem aile şirketleri hem de aile şirketi olmayan işletmelerde yönetim yapısının, sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

3.1.2. Veri Seti

Veri seti, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'ndan temin edilmiştir. Veriler; örgütsel nitelikler (şirketin merkez adresi, kuruluş tarihi, faaliyet kodu ve sektörü, sermaye miktarı, ailenin sahiplik oranı, imtiyazlı hisse senedi olup olmadığı, imtiyazlı hisse senedi kontrol yetkisi, yönetim kurulu aile üyesi sayısı, yönetim kurulu aile üyesi oranı, toplam çalışan sayısı) ve sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık (sendikalaşma oranı, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, toplu sözleşmeli işletme sayısı) değişkenlerinden oluşmaktadır.

Şirketlere ilişkin veriler, Ağustos 2012 tarihi itibarıyla BİST'te işlem gören 405 firmanın Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca KAP'a yapmış oldukları bildirimlerden derlenmiştir. Bu şirketlere ait sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık verileri ise, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'ndan temin edilmiştir.

Veri seti, BİST'te yer alan 405 şirketten toplanılan bilgilerden oluşturulmuştur. Bu şirketlerden 39'u 10 kişiden az çalışanı olması, 27'si veri girişi sağlamaması, 13'ü tüzel kişiliği bulunmayan yatırım fonu olması, 4'ü gayri faal olması nedeniyle

analiz dışı tutulmuştur. Bu şekilde düzenlenen veriler öncelikle, aile sahiplik oranı %50 ve üzeri ve %50'nin altında olmak üzere ikiye ayrılarak mülkiyet yapılarına göre sınıflandırılmıştır.

Daha sonraki adımda, aile mülkiyetinin %50'nin altında bulunduğu şirketler, imtiyazlı hisse senedi varlığı kavramından hareketle ikiye ayrılmış ve imtiyazlı hisse senedine sahip olan şirketler aile şirketi sayısına ilave edilmiştir. Aile şirketleri, aile sahiplik oranı %50 ve üzeri olan şirketler ile sahiplik oranı %50'nin altında olmasına rağmen, imtiyazlı hisse sahibi olan şirketlerden oluşmuştur. İmtiyazlı hisse senedi olmayan ve yönetim kurulunda hiç aile bireyi bulunmayan şirketler, Tür 3 (aile şirketi olmayan) şirket olarak tanımlanmıştır.

Nihayet, aile şirketleri kendi içinde; ailenin yönettiği aile şirketi ve profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketi olarak ikiye ayrılmıştır. Bu ayırmada aile üyesi kişilerin yönetim kurulundaki oranı dikkate alınmıştır. Yönetim kurulunda %50 ve üzerinde aile bireyi bulunan şirketler Tür 1(aile tarafından yönetilen), %50'nin altında aile üyesi olanlar ise Tür 2 (profesyonel kişilerce yönetilen) şirket olarak kabul edilmiştir. Tür 1, Tür 2 ve Tür 3 olarak yapılan ayırmadan sonra, imtiyazlı hisse senedi bulunmayan ve yönetim kurulunda aile üyesi azınlıkta olan 119 şirket analiz dışı bırakılmış ve 203 şirketten oluşan örneklem grubu elde edilmiştir.

3.1.3. Örneklem

Nihai örneklem grubunda yer alan 203 şirketin, %14.8'i Tür 1 (30), %50.7'si Tür 2 (103) ve %34.5'i Tür 3'tür (70). Sendikalaşma oranı ortalama %22 düzeyindedir. İşletmelerin %34'ünde (69) işçi sendikasının var olduğu gözlenmiştir.

Örneklem grubunda yer alan 66 şirkette, işveren sendikasının var olduğu görülmüştür. Bu, %32.5 oranında şirketin, bir işveren sendikasına üye olduğunu göstermektedir. Ayrıca, toplu sözleşmenin olduğu şirket sayısının 67 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, toplu sözleşmeli şirket sayısı, örneklem grubunda %33 oranında yer almaktadır. Örneklem grubunda, ortalama çalışan sayısı ise 2.223'tür. Şirket yönetim kurullarında aynı aileye mensup, ortalama 1.1 kişi yer almaktadır. Diğer yandan, örneklem grubundaki şirketlerin %69'unun imtiyazlı hisse senedi çıkartmış olduğu görülmüştür.

Aile sermaye oranı bakımından bulgular; %84.1 şirketin (170), %49'dan az paya sahip olduğunu göstermektedir. %11.8 (24) şirkette %50-75 arasında aile mülkiyeti bulunmakta, %4.1 (8) şirkette ise; aile şirketin %75'den fazlasına sahip bulunmaktadır.

Örnekleme yer alan şirketlerin %57.9'u sanayi sektöründe, %42.1'i ise, hizmet sektöründe faaliyette bulunmaktadır. 203 şirketin ortalama şirket yaşının 30.6 yıl ve şirketlerin ortalama 315 milyon TL sermayeye sahip oldukları saptanmıştır. Örneklem grubundan elde edilen veriler aşağıda Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Örneklem Profili

Değişken		Örneklem Dağılımı	
		N	%
Yönetim yapısı	Ailenin bireylerinin yönettiği şirketler (Tür 1)	30	14.8
	Profesyonel kişiler tarafından yönetilen şirketler (Tür 2)	103	50.7
	Aile şirketi olmayan işletmeler (Tür 3)	70	34.5
Ortalama sendikalaşma oranı		-	22.2
İşçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı		69	34.0
İşveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı		66	32.5
Toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı		67	33
Ortalama çalışan sayısı		2.222	-
Yönetim kurulundaki ortalama aile üye sayısı		1.1	16
İmtiyazlı hisse senedine sahip şirket sayısı		140	69.0
Aile sermaye oranı	%49'dan az	170	84.1
	%50-75 arası	24	11.8
	%75'den fazla	8	4.1
Sektör	Sanayi	117	57.9
	Hizmetler	85	42.1
Ortalama şirket yaşı (yıl)		30.6	-
Ortalama sermaye miktarı (milyon)		315	-

3.1.4. Değişkenler

Araştırmada 4 bağımlı değişken kullanılmıştır. Bunlar; sendikalaşma oranı, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ve toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı. Bağımsız değişkenler ise; yönetim yapısına göre şirket türleri, ortalama çalışan sayısı, yönetim kurulundaki

ortalama aile üyesi sayısı ve oranı, imtiyazlı hisse senedinin varlığı, aile sermaye oranı, sektör, ortalama şirket yaşı ve ortalama sermaye miktarı olmak üzere 9 bağımsız değişkenden oluşmuştur.

3.1.5. Araştırma Soruları

Araştırma üç temel soruyu yanıtlamayı hedeflemektedir:

(1) Sendikalaşma oranı, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ve toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı örneklem grubu arasında anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

(2) Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin yönü ve gücü nedir?

(3) Yönetim yapısı sendikalaşma oranı, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ve toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısındaki değişimi ne ölçüde açıklamaktadır?

3.1.6. Normallik Testi

Uygun analiz yöntemini belirlemek amacıyla normallik testi (Kolmogorov-Smirnov) gerçekleştirilmiştir. Normallik testi sonucu sürekli değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 güven sınırları içinde olduğundan verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır. Araştırma istatistik literatürünün önerisine uygun olarak parametrik (ANOVA ve Pearson) analiz yöntemleri kullanılmıştır (Eymen, 2007: 87).

3.1.7. Veri Analizi

Betimleyici istatistikler, değişkenlerin ortalama ve standart değerlerini analiz etmede kullanılmıştır. ANOVA ve Chi-square testleri ile şirket türleri arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin gücü ve yönü Pearson korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Nihayet sendikalaşma oranı, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ve toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısını etkileyen değişkenleri tanımlamada hiyerarşik ve lojistik (binary) regresyon analizleri kullanılmıştır.

3.2. Ampirik Bulgular

3.2.1. Betimleyici İstatistikler ve Farklılık Analizleri

3.2.1.1. Bağımlı Değişkenler

Tablo 10'da bağımlı değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler özetlenmektedir. Bağımlı değişkenlerin örneklem grubu arasında ne ölçüde farklılaştığını sınamak amacıyla ANOVA ve Chi-square testleri kullanılmıştır. Analizler, bağımlı değişkenlerin yönetim yapısı açısından şirket türleri arasında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Örneğin Tür 1 şirketlerde sendikalaşma oranı %10.9, Tür 2'de %19.8 ve aile şirketi olmayan işletmelerde (Tür 3) ise, %30.5 düzeyinde bulunmuştur. Yönetim şekillerine göre, sendikalaşma oranı bakımından her 3 tür şirket türünün birbirinden farklı olduğu saptanmış ve ANOVA testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Şirketlerin yönetim şekilleri sendikalaşma oranında farklılığa yol açmaktadır. İstatistiksel sonuçlar, yönetim hakkının ailede bulunduğu fakat yönetimin profesyonel kişilere bırakıldığı Tür 2 aile şirketindeki sendikalaşma oranının, ailenin yönettiği Tür 1 şirketlere kıyasla 9 puan farklılaştığını göstermektedir. Öte yandan ailenin yönettiği Tür 1 şirket ile aile ile ilgisi olmayan Tür 3 şirket arasında 19.6 puan farklılık bulunmuştur.

Tablo 11: Betimleyici İstatistikler (Bağımlı Değişkenler)

Değişkenler			Şirket Türleri			
			Tür 1	Tür 2	Tür 3	P
Bağımlı	Sendikalaşma oranı		10.9	19.8	30.5	.013
	İşçi sen. örgütlendiği işletme sayısı (%)	Evet	16.7	31.1	45.7	.013
		Hayır	83.3	68.9	54.3	
	İşveren sen. örgüt. işletme sayısı (%)	Evet	16.7	29.1	44.2	.015
		Hayır	83.3	70.9	55.7	
	Toplu söz. yapıldığı işletme sayısı (%)	Evet	16.7	30.1	44.3	.018
		Hayır	83.3	69.9	55.7	
	*p < .05 **p < .001					

Yapılan araştırmalarda sendikalaşma üzerindeki paternalist ve nepotist etkinin sendikal örgütlenmeyi baskıladığı tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan bu durum, tezde Tür 1 olarak tanımlanan aile işletmelerindeki sendikalaşma oranında kendini göstermektedir. Tür 1 işletmelerdeki sendikalaşma oranı (%10.9), Temmuz 2020 tarihinde yayınlanmış olan Çalışma Hayatı İstatistiklerinde belirtilen, Türkiye sendikalaşma (%13.6) oranına oldukça yakındır.

Benzeri bir farklılık sendikal örgütlenmenin olduğu işletme sayısı için de söz konusudur. İşçi sendikalarının Tür 1 şirketlerin %16.7'sinde örgütlendiği görülmektedir. Bu oranın, Tür 2 şirketlerde %31.1, Tür 3 şirketlerde ise, %45.7 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sendikal işletme sayısı üç şirket türü arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketi türünde sendikalar daha rahat örgütlenme olanağı bulmaktadır.

Buna karşılık, aile tarafından yönetilen şirket türünde, işletmenin önemli pozisyonları aile yakınlarınca veya aileye bağlılığı ölçüt alınan kişilerce doldurulduğundan, sendikal örgütlenme Tür 1 olarak tanımlanan şirket türünde kabul görmemektedir. Literatürde yer aldığı üzere yönetimin profesyonelleşmesi ile birlikte üst yönetim ve bu arada insan kaynakları işin gereklerine göre seçilmekte ve bu yaklaşım sendikalaşmaya olan direnci azaltmaktadır. Nitekim veriler, sendikal örgütlenmenin Tür 2 şirketler arasında Tür 1 şirketlere kıyasla yaklaşık 2 kat daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu oransal farklılık, yönetsel farklılığın sendikal örgütlenmeyi etkilediğine işaret etmektedir.

Öte yandan, işveren sendikasına üye işletme sayısı açısından da şirket türleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Nitekim işveren sendikasına üye işletme oranı Tür 1'de %16.7 iken, Tür 2'de bu oran %29.1'e çıkmakta ve Tür 3 şirketlerde ise, %44.2'ye ulaşmaktadır. Yönetim şeklinin değişmesi, işveren sendikası üyeliğini oranlarını da değiştirmektedir. Analizler, Tür 1 ve Tür 2 arasında işveren sendikası sayısının farklılaştığını ifade etmektedir. Tür 1 ve Tür 3 şirketler arasında ise, bu farklılık daha da artmaktadır. Ayrıca işçi sendikası ile işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı örneklem grubu arasında benzer dağılım her iki sendika türünün karşılıklı etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

Bir diğerk farklılık; toplu sözleşmeli şirket sayısı bakımından saptanmıştır. Toplu sözleşmeli şirket sayısı, şirket türleri arasında farklılaşmakta olup, Tür 1 şirketler için %16.7 olarak saptanan bu oran, sırasıyla Tür 2 ve Tür 3 şirketlerde %30.1 ve %44.3 olarak tespit edilmiştir. Örneklem grubunda 67 şirkette toplu sözleşmenin gerçekleştiğı saptanmıştır. Sonuç olarak yapılan Chi-square ve ANOVA testleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve örneklem grubunda yer alan şirketler arasında toplu sözleşmeli işletme sayısının farklılaştığı görülmüştür.

3.2.1.2. Bağımsız Değişkenler

Bağımsız değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 12’de açıklanmaktadır. ANOVA ve Chi-Square testleri uygulanarak örneklem grubu arasında bağımsız değişkenlerin ne şekilde farklılaştığı analiz edilmiştir. Analizler, çoğu bağımsız değişkenin şirket türleri arasında anlamlı şekilde farklılaştığını ifade etmektedir.

Tablo 12: Betimleyici İstatistikler (Bağımsız Değişkenler)

Değişkenler		Şirket Türleri			
		Tür 1	Tür 2	Tür 3	P
Bağımsız	Ortalama çalışan sayısı	3.643	1.615	2.506	.328
	Yönetim kurulundaki ortalama aile üyesi sayısı	3.6	1	-	.000
	Yönetim kurulundaki aile oranı	66	12	-	.000
	Aile sermaye oranı	84.1	15.9	-	.000
	İmtiyazlı hisse (%)	Evet	100	98.1	12.9
		Hayır	0	1.9	87.1
	Sektör (%)	Sanayi	83.3	52.9	54.3
		Hizmetler	16.7	47.1	45.7
	Ortalama şirket yaşı (yıl)	24.7	27.6	37.5	.000
	Ortalama sermaye miktarı (milyon)	155	264	458	.283
*p < .05 **p < .001					

Öte yandan, yönetim kurulunda yer alan aile bireylerinin oranı, her üç şirket türü arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Nitekim yönetim kurulunda yer alan aile bireylerinin oransal dağılımına bakıldığında, Tür 1 şirketlerde %66 ve Tür 2 şirketlerde %12 oranında var olduğu görülmüştür. Şirketlerin yönetim fonksiyonu Türk Ticaret Kanunu uyarınca yönetim kurulu tarafından yerine getirilmekte ve yönetim kurulunda yer alan üye sayısı yönetim yapısını belirlemektedir. Bu kapsamda tezde yer alan Tür 1 şirket türünde, yönetim kurulunda yer alan aile üyesi sayısı karar alma yeteneği anlamına gelen %51 ve üstünde aileye ait olmalıdır. Bulgular Tür 1 şirketlerde bu oranın %66 olduğunu göstermektedir. Yönetim kurulunda yer alan aile üyesi sayısının azalması ile birlikte, Tür 2 şirketlerde ailenin karar alma yetkisi %50'nin altına düşmelidir. Araştırma sonucuna göre, Tür 2 şirketlerde bu oranın %12 olduğu tespit edilmiştir. Analizler; yönetim kurullarında yer alan aile üyelerinin oranlarının, yönetim kurulunda yer alan aile üyesi sayısına paralel olarak değiştiğini göstermiştir. Yönetim kurulunda yer alan aile üyesi sayısı azaldıkça bu durum, yönetim kurulu içindeki aile üyesi oranını azaltmaktadır.

İkinci olarak, ANOVA testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, yönetim yapılarındaki farklılığın yönetim kurulu aile üye sayısına yansıdığı tespit edilmiştir. Bu farklılık, şirketin yönetim yapısında ailenin yönetim hakkını kullanmasından ileri gelmektedir. Mülkiyeti aileye ait olan Tür 1 şirketlerde aile yönetim yetkisini tümüyle elinde tutmaktadır. Tür 1 şirketlerin yönetim kurulunda, nadiren aile dışı yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Tür 2 şirketler aile mülkiyetinde veya mülkiyet azalsa bile imtiyazlı hisse senedi nedeniyle aile tarafından kontrol edilebilmektedir. Bu kontrole rağmen, yönetim yetkisi profesyonel kişilere bırakılmıştır. Bu nedenle yönetim kurulunda aile üyesi sayısı azınlıkta kalmaktadır. Ancak aile, profesyonel yöneticiyi değiştirme yetkisine sahiptir. Tür 3 şirketlerde ise, ailenin kontrolü söz konusu değildir. Araştırmanın ampirik bulguları bu değerlendirmeleri doğrulamaktadır.

Aile sermaye oranı dağılımı yönünden bakıldığında ise, şirket gruplarının yine farklılaştığı görülmüş olup, yapılan ANOVA testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bulgular; örneklem grubunda, %50 ve üzerinde aile sahipliği bulunan

şirketlerin %15.9 oranında oldukları görülmüştür. Öte yandan, %49 ve azına ailenin sahip olduğu şirketlerin oranı ise, %84.1'dir.

Örneklem grubunda yer alan şirketler, yönetim yapılarındaki farklılık dikkate alınarak Tür 1 ve Tür 2 olarak ayırma tabi tutulmuştur. Bulgulara göre şirketlerden 30'u Tür 1, 103'ü ise, Tür 2 şirket türü olarak tespit edilmiştir. Öte yandan imtiyazlı hisse senedine sahip olup olmama bakımından ele alındığında örneklem grubunda; Tür 1 şirketlerde %100, Tür 2 şirketlerde ise, %98.1 oranında imtiyazlı hisse senedinin varlığı saptanmıştır.

Tür 3 şirketlerde imtiyazlı hisse senedi oranı %12.9 olarak tespit edilmiştir. Chi-square testi, imtiyazlı hisse senetleri sahipliği bakımından üç şirket türünün birbirinden farklılaştığını göstermektedir. Aile şirketlerinde yönetim yapısının değişmesine ve yetkinin profesyonel kişilere devredilmesine rağmen, son karar verici olarak ailenin imtiyazlı hisse senedi aracılığı ile yönetim hakkını muhafaza ettiği görülmektedir.

Örneklem grubunda yer alan işletmelerin sektör dağılımına bakıldığında ise, çoğunluk olarak sanayi sektöründe yer aldıkları görülmektedir. Tüm örneklem grubu içinde yer alan 118 şirketin sanayi şirketi olduğu görülmüştür. Diğer yandan örneklem grubunda yer alan 85 şirketin ise, hizmetler sektöründe faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Nitekim şirket türleri itibari ile sektörlere göre dağılımda sanayi sektörü, her 3 türde de daha yüksektir.

İşletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında; Tür 1'de %83.3, Tür 2'de %52.9 ve Tür 3'te ise, %54.3 oranında sanayi sektöründe yer aldığı görülmüştür. Hizmet sektöründe ise, şirket türlerine göre sırasıyla %16.7, %47.1 ve %45.7 oranları tespit edilmiştir.

Bir diğer bulgu ortalama şirket yaşıyla ilgilidir. Örneklem grubunda yer alan şirketlerin yaşı, yapılan istatistik çalışmalara göre oldukça genç olup, ortalama şirket yaşı 30,6 olarak saptanmıştır. ANOVA analizi şirket yaşı bakımından şirket türleri arasında farklılık bulunduğunu istatistiksel olarak göstermiştir. Ortalama şirket yaşı yönünden ise, Tür 3 şirketlerin ortalama 37,5 yaşında oldukları görülmüştür. Tür 2 ve Tür 1 aile şirketleri, Tür 3 şirkete göre, daha gençtir ve yaşları sırasıyla 27,6 ve 24,7

olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla Tür 1 ve Tür 2 şirketler ile Tür 3 şirket arasında, yaklaşık 10 yıl yaş farkı söz konusudur.

Öte yandan örneklem grubunda yer alan şirketlerin, sermaye miktarı bakımından büyük işletme tanımı içinde yer alan şirketlerden oldukları görülmüştür. Ortalama sermaye miktarı, şirket türlerine göre farklılık göstermekte olup, Tür 3 şirketler en yüksek sermayeye sahip bulunmaktadır. Buna göre; Tür 3 şirket 458 Milyon TL sermayeye sahip iken, Tür 2 şirkette bu rakam 264 Milyon TL'ye ve Tür 1 şirkette 155 Milyon TL'ye gerilemektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik hükümlerine ve ayrıca KGK (Kamu Gözetimi ve Muhasebe Standartları Kurumu) mevzuatına göre büyük işletme sayılabilmesi için, en az 250 kişi çalışana sahip olması ve mali bilançosu veya satışları 125 Milyon TL üzerinde olması gerekmektedir. Bulgular, sermaye veya varlık büyüklüğü bakımından örneklem içindeki her üç tür şirket türünün de büyük işletme için gerekli sermaye miktarına sahip olduğunu göstermektedir.

ANOVA sonuçlarına göre, örneklem grubu arasında yer alan şirketlerin sermaye yapıları birbirlerinden anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bununla beraber aile şirketi olmayan Tür 3 şirket türünde, sermaye miktarı bakımından Tür 1 ve Tür 2 şirkete göre farklılık bulunmaktadır. Ailenin yönetimindeki şirketle (Tür 1), ailenin yönetiminde bulunmadığı şirket arasında (Tür 3) 3 kat sermaye büyüklüğü farkı söz konusudur. Aile şirketi olmayan Tür 3 şirket türünün sermaye yapısı bakımından daha güçlü olduğu ve BİST 100'de yer alan Tür 3 şirketlerin finansal açıdan aile şirketlerine kıyasla daha gelişmiş olduğu saptanmıştır.

Diğer bir sonuca göre analizler, her üç şirket türü arasında çalışan sayısının birbirine yakın düzeyde bulunduğunu ve istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Buna göre; ortalama çalışan sayısı, 3643 kişi ile Tür 1 şirket grubunda, en yüksek sayıda tespit edilmiştir. Bunu takiben Tür 3 şirketlerde 2506 kişi, Tür 2 şirketlerde ise, 1615 kişi çalışan olduğu görülmüştür.

3.3. Korelasyon Analizi

Bu analizde, işletme büyüklüğü ile sendikalaşma oranı arasında doğru orantı olmadığı, örneklem grubu arasında yer alan en yüksek çalışan ortalamasına sahip Tür 1 şirkette sendikalaşma oranının işletme büyüklüğünün aksine düşük kaldığı saptanmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 13’de görülmektedir.

3.3.1. Sendikalaşma Oranı

Korelasyon matrisine göre, sendikalaşma oranı, işçi sendikası, işveren sendikası ve toplu iş sözleşmesi bağımlı değişkenleri, toplam çalışan sayısı ve sermaye miktarı dışındaki bağımsız değişkenler ile istatistiki olarak anlamlı şekilde ilişkilidir. Örneğin, sendikalaşma oranı bağımlı değişkeni ile şirket türü arasında ($r=,206$) pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla aile yönetimindeki Tür 1 şirketlerde sendikalaşma oranının gerilediği tespit edilmiştir. Öte yandan şirket türünün Tür 2 ve Tür 3 şeklini alması ile birlikte sendikalaşma oranının arttığı görülmektedir.

Diğer yandan sendikalaşma oranı ile yönetimde yer alan aile üye sayısı arasında ($r=-,141$) negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye göre, yönetimde aile üye sayısının azalması ile birlikte sendikalaşma oranı yükselmektedir. Buna uygun olarak yönetimde yer alan, aile üyesi oranı ile sendikalaşma oranı bağımsız değişkeni arasındaki ($r=-,190$) negatif yönlü istatistiksel ilişki, yönetim kurulunda yer alan aile üyesi oranı düştükçe sendikalaşma oranının arttığını göstermektedir.

Benzer şekilde, aile sermaye oranı ile sendikalaşma oranı arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r=-,144$). Buna göre, ailenin şirket mülkiyetindeki payı azaldıkça sendikalaşma oranı yükselmektedir. Ayrıca imtiyazlı hisse senedi varlığı ile sendikalaşma oranı arasındaki istatistiksel ilişki ($r=,191$) pozitif yönlüdür. İmtiyazlı hisse senedi varlığı ile sendikalaşma oranı arasındaki korelasyon ilişkisi, her iki değişkenin birlikte hareket ettiğini göstermektedir. İmtiyazlı hisse senedi yoluyla şirket kontrolünün elde tutulması veya imtiyazlı hisse senedinin artması, aile şirketlerinin profesyonel kişilerce yönetildiği evrede ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada

paternalist etkinin kırılmaya başlandığı görülmekte ve bu durum sendikalaşma oranını yükselmektedir.

Tablo 13: Korelasyon Analizinin Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sendikalaşma oranı	-												
İşçi sendikası	-,95**	-											
İşveren sendikası	-,96**	,97**	-										
Toplu sözleşme	-,97**	,98**	,99**	-									
Şirket türü	,21**	-,21**	-,20**	-,20**	-								
Çalışan sayısı	,03	-,01	-,02	-,02	-,02	-							
Aile üyesi sayısı	-,14*	,13	,14	,13	-,74**	,01	-						
Aile üyesi oranı	-,19**	,19**	,19**	,18**	-,79**	,03	,89**	-					
Aile sermaye oranı	-,14*	,14*	,13	,14	-,42**	-,08	,47**	,45**	-				
İmtiyazlı hisse	,19**	-,19**	-,19**	-,19**	,77**	,02	-,46**	-,43**	-,25**	-			
Sektör	-,42**	,45**	,42**	,43**	,15*	,03	-,17*	-,17*	-,03	,03	-		
Şirket yaşı	,42**	-,42**	-,44**	-,43**	,29**	,22**	-,16*	-,19**	-,19**	,33**	-,19**	-	
Sermaye miktarı	,00	,00	,00	,01	,014*	,50**	-,12	-,10	,03	,11	,16*	,26**	-
**0.01 düzeyinde anlamlı (İki-yönlü). *0.05 düzeyinde anlamlı (İki-yönlü).-													
Açıklama: (1) Değişkenler; işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı (1= evet 2= hayır), işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı (1= evet 2= hayır), toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı (1= var 2= yok), Şirket türü (1= aile şirketi, 2= profesyonel yönetilen aile şirketi, 3= aile şirketi olmayan), aile sermaye oranı (%1-49=1 %50-75=2 %76 ve üstü=3), imtiyazlı hisse senedi (1=evet 2=hayır) ve sektör (sanayi=1 hizmet=2) şeklinde kodlanmıştır.													

Öte yandan sendikalaşma oranı ile faaliyette bulunulan sektör arasında ($r=-,418$) istatistiksel olarak negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Sanayi sektöründe sendikalaşma oranının hizmet sektörüne göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca şirket yaşı ile sendikalaşma oranı arasında pozitif yönlü ilişki ($r=,419$) olduğu saptanmıştır. Nitekim ortalama şirket yaşı arttıkça sendikalaşma oranı da yükselmektedir. Bu bulgu, kıdemli şirketlerde, Tür 2 ve Tür 3'e geçişle birlikte, işletmelerin organizasyon yapıları ve piyasa büyüklüklerinin artmasına paralel olarak, sendikal örgütlenmenin daha rahat gerçekleştiğini ifade etmektedir.

3.3.2. İşçi Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı

İşçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı bağımlı değişkeni ile şirket türü, ailenin yönetimdeki üye oranı, aile sermaye oranı, imtiyazlı hisse senedi, sektör, şirket yaşı bağımsız değişkenleri arasında korelasyon ilişkisinin anlamlı olduğu

görülmüştür. Örneğin analizler, şirket türü ile işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı bağımsız değişkeni arasında ($r=-,207$) negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla Tür 1 örneklem grubunda, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı azalmaktadır. Buna karşılık, Tür 2 ve Tür 3 örneklem gruplarında işçi sendikasının örgütlendiği şirket sayısının arttığı görülmektedir. Ayrıca Tür 1 şirket sayısı azaldıkça veya diğer bir deyişle şirket yönetiminde aile etkisi kayboldukça, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısında artış gözlenmektedir. Ancak ailenin yönetmediği Tür 2 ve aile şirketi olmayan Tür 3 şirketlerde ise, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı artmaktadır.

Ailenin yönetim kurulunda temsil edilme oranı açısından bakıldığında ise; işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ile yönetim kurulunda yer alan aile üyesi sayısı arasında ($r=,186$) anlamlı istatistiksel ilişki saptanmıştır. Nitekim, ailenin yönetim kurulundaki üye sayısı arttıkça işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısında azalma görülmektedir. Yönetim kurulundaki üye sayısının azaldığı Tür 2 işletmelerde ise, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısında artış saptanmıştır.

Analizlere göre, aile sermaye oranı ile işçi sendikalı işletme sayısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu görülmektedir. ($r=,143$). Buna göre, aile sermaye oranı azaldıkça, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısında artış yaşanmaktadır. İmtiyazlı hisse senedi ile işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı arasında negatif yönlü istatistiksel ilişki ($r=-,193$) tespit edilmiştir. Bulgular, örneklemde yer alan şirketler arasında en düşük oranda imtiyazlı hisse senedine sahip Tür 3 işletmelerde, işçi sendikasının örgütlenme düzeyinin yükseldiğini göstermektedir.

Faaliyette bulunan sektör ile işçi sendikasının örgütlendiği şirketler arasında, ($r=,445$) istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Bu sonuca göre, sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, işçi sendikalarının örgütlenme oranı daha yüksektir. Sanayi sektöründe sendikaların örgütlenme oranının yüksek oluşu, bu işletmelerde çalışanların tam zamanlı istihdamı ve erkek çalışanların yoğunluğu yanında, yer aldıkları coğrafi bölgelerle ilgili olduğu düşünülmektedir. Hizmetler sektöründe ise, sanayi sektörüne kıyasla daha düşük sendikal örgütlenme görülmüştür. Bunun nedenleri arasında ise, yüksek nitelikli iş gücü, kadın ve genç çalışanların yoğunluğu ve atipik istihdamın varlığı gibi nedenler sayılabilir.

Öte yandan işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ile, şirket yaşı arasındaki korelasyon ilişkisinin ($r=-,416$) negatif yönlü olduğu saptanmıştır. Şirket yaşının en genç olduğu Tür 1 işletmeler arasında, diğer türlere göre, sendikaların örgütlendiği işletme sayısı daha sınırlıdır. Ayrıca, şirket yaşının yükselmesi ile birlikte, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı artmaktadır.

3.3.3. İşveren Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı

Bir diğer bağımlı değişken olan işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ile şirket türü, yönetim kurulunda aile üyesi oranı, imtiyazlı hisse senedi, sektör ve şirket yaşı bağımsız değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Sözgelimi, şirket türü ile işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı arasındaki istatistiksel ilişki ($r=-,203$) negatif yönlüdür. Tür 2 ve Tür 3 şirket türlerinde işveren sendikasının örgütlenme oranının Tür 1 şirkete göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ailenin yönetim kurulunda yer alan üye oranı bakımından ise, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ile yönetim kurulunda temsil edilme oranı arasında ($r=,187$) anlamlı istatistiksel ilişki vardır. Ailenin yönetim kurulundaki üye sayısı arttıkça, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısında azalma görülmektedir.

Öte yandan imtiyazlı hisse senedi varlığı ile işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı arasında negatif yönlü istatistiksel ilişki ($r=-,194$) görülmüş olup, Tür 3 işletmeler arasında işveren sendikalarının daha fazla sayıda örgütlendiği tespit edilmiştir.

İşveren sendikasının örgütlendiği şirketlerin faaliyet alanları itibariyle dağılımında, ($r=,423$) istatistiksel sonuç pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre, işveren sendikasının örgütlendiği işletmeler, sanayi sektöründe yer alan şirketler arasında sayısal olarak daha yüksektir. İşveren sendikacılığının, işçi sendikacılığını izleyen reaksiyonel yapısı nedeniyle, sanayi sektöründe işçi sendikacılığını ortaya çıkaran şartların, işveren sendikalarını da etkilediği düşünülmektedir. Buna karşılık aynı reaksiyonel etkinin, işçi sendikasının örgütlenme oranının düşük olduğu hizmet sektöründe, işveren sendikalarının

örgütlendiği işletme sayısında düşüklüğe ve sanayi sektörüne kıyasla daha az sayıda işletmede var olmasına yol açtığı görülmüştür.

İşveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ile şirket yaşı arasındaki korelasyon ilişkisinin ($r=-,441$) negatif yönlü olduğu saptanmıştır. Buna göre, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, şirket yaşının yükselmesi ile birlikte artış göstermektedir.

3.3.4. Toplu Sözleşmenin Yapıldığı İşletme Sayısı

Diğer bir bağımlı değişken olan toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı ile şirket türü, yönetim kurulu aile üyesi oranı, imtiyazlı hisse senedi, sektör ve şirket yaşı bağımsız değişkenleri arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Örneğin şirket türü ile toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı arasındaki istatistiksel ilişki ($r=-,199$) negatif yönlüdür. Buna göre, Tür 2 ve Tür 3 şirket türlerinde, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısında, Tür 1 şirketlere kıyasla artış görülmektedir.

Toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı ile yönetim kurulunda temsil edilme oranı arasında ($r=,184$) anlamlı istatistiksel ilişki gözlenmiştir. Tür 2 işletmelerde ailenin yönetim kurulunda temsil edilme oranının gerilemesi ile birlikte toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısında artış saptanmaktadır.

Öte yandan imtiyazlı hisse senedi ile toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısında arasında negatif yönlü istatistiksel ilişki ($r=-,186$) görülmüştür. Dolayısıyla Tür 3 işletmelerde, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısında artış olduğu tespit edilmiştir. Toplu sözleşmeli şirket sayısının az olduğu Tür 1 ve Tür 2 işletmelerde, ailenin yönetim üzerindeki kontrolü, imtiyazlı hisse senedi vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu kontrol şekli, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısının azalmasına neden olmaktadır.

Toplu sözleşmeli şirketlerin faaliyet alanları itibariyle dağılımında ($r=,430$) istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sanayi sektöründe yer alan işletmeler arasında, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısının, hizmet sektörüne kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Sendikal örgütlenmenin daha yüksek sayıda görüldüğü sanayi sektöründe, doğal olarak toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısında da yoğunluk saptanmıştır.

Toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısında sözleşmeli şirket sayısı ile şirket yaşı arasındaki korelasyon ilişkisinin ($r=-,431$) negatif yönlü olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, şirket yaşı yükseldikçe toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı da artmaktadır. Örneğin, şirket yaşının daha düşük olduğu Tür 1 işletmelerde, Tür 2 ve Tür 3 işletmelere nazaran toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı da azalma eğilimindedir.

3.3.5. Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkileri

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; yönetimde yer alan aile üyesi sayısı, yönetim kurulundaki aile üyesi oranı, aile sermaye oranı, imtiyazlı hisse senedinin varlığı, sektör, şirket yaşı ve sermaye miktarı bağımsız değişkenleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Örneğin Tür 1 şirketlerde yönetimde yer alan aile üyesi sayısı artmakta, buna karşılık Tür 2 şirketlerde ise, yönetim kurulunda yer alan aile bireylerinde azalış görülmektedir. Benzer bir ilişki yönetimde yer alan aile üyesi oranı için de söz ($r=-,787$) konusudur.

Öte yandan, aile sermaye oranı ile şirket türü arasında negatif yönlü ($r=-,420$) istatistiksel ilişki söz konusudur. Ailenin sermaye oranı azaldıkça yönetimde aile etkisi azalmakta, şirketler yetkin profesyonel kişilerce yönetilmeye başlamaktadır. Bu durum, şirketlerin Tür 1'den, Tür 2'ye dönüşmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, aile sermaye oranının azalması yönetimdeki aile üyesi sayısını ve yönetim kurulunda aile temsil oranını azaltmaktadır. Ancak aileler sahip oldukları şirkette mülkiyet payları azalmasına rağmen imtiyazlı hisse senedi ihraç ederek şirket yönetim kurulunu belirleme yetkisini elinde tutmaktadır. Aile sermaye oranının azalması imtiyazlı hisse senedi varlığını artmasına yol açmaktadır.

Diğer taraftan, imtiyazlı hisse senedi ile şirket türü arasında ($r=,768$) pozitif yönlü anlamlı istatistiksel ilişki olduğu görülmüştür. Bulgulara göre, ailenin yönettiği Tür 1 şirketlerin gelişim sürecinde, mülkiyetin azalması ile birlikte, imtiyazlı hisse senedi çıkartılması yöntemi tercih edilmektedir. Böylece imtiyazlı hisse senedinin verdiği yetki ile yönetim aile dışı profesyonellere teslim edilmekte ancak şirket kontrolü ailenin elinde kalmaya devam etmektedir.

Öte yandan, sermaye miktarı ($r=,142$) ve şirket yaşı ($r=,293$) değişkenleri ile şirket türü arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Bu açıdan, şirket yaşı ve sermaye miktarının yükselmesi, şirket türünde değişimine yol açmaktadır. Nitekim Tür 1 ve Tür 2 şirketlere kıyasla, şirket yaşı ve sermayesinin Tür 3 şirketlerde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sermaye büyüklüğü dikkate alındığında, Tür 3 ve Tür 1 şirketler arasında yaklaşık 3 kat fark bulunmuştur.

Bir diğer bulguya göre, ortalama çalışan sayısı ile şirket yaşı ($r=,222$) ve sermaye miktarı ($r=,501$) arasında, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, şirket yaşı ve sermaye miktarı yükseldikçe, ortalama çalışan sayısının artma eğilimindedir.

Benzer biçimde yönetim kurulunda temsil edilen aile üyesi oranı ile aile sermaye oranı arasında ($r=,886$) istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, ailenin şirket sermayesindeki payının artması, yönetimde aile üyesi sayısının artmasına ve böylece aile bireylerinin yönetim kurulu içindeki oranının yükselmesine neden olmaktadır.

Nihayet, imtiyazlı hisse senedi ile yönetimde ailenin temsil oranı ve aile sermaye oranı arasında, anlamlı bir istatistiksel ilişki olduğu görülmüştür. Ailenin sermayedeki payı ($r=-,251$), yönetim kurulundaki aile bireyi oranı ($r=-,431$) ve yönetimdeki aile üyesi sayısı ($r=-,463$) azaldıkça aileler, imtiyazlı hisse senedi çıkartarak şirket yönetimini kontrol altında tutma yolunu seçmektedir. Negatif yönlü bu ilişki nedeniyle söz konusu bu üç değişken azalırken imtiyazlı hisse senedi ihracı artmaktadır.

3.4. Sendikal Örgütlenme ve Toplu İş Sözleşmesinin Açıklayıcı Değişkenleri

3.4.1. Sendikalaşma Oranı

Sendikalaşmanın açıklayıcı değişkenlerini analiz etmek amacıyla çoklu hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu hiyerarşik regresyon analizi her aşamadaki açıklayıcı değişkenlerin (bloğun) bağımlı değişkendeki değişimi ne ölçüde açıklayabildiğini izlemeyi mümkün kılan bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntemle analizin her aşamasında beta katsayısının anlamlılık değerindeki değişim de

gözlenebilmektedir. Nihayet çoklu hiyerarşik regresyon yöntemiyle her bloğun bağımlı değişken üzerindeki etkisi ayrı ayrı analiz edilebilmektedir.

Sendikalaşma oranını açıklayan değişkenleri analiz etmek için, iki adımda gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinde; birinci adımda şirket türü değişkeni ve ikinci adımda ise, şirket nitelikleri değişkenleri modele dâhil edilmiştir.

Tablo 14: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Sendikalaşma Oranı)

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Sendikalaşma Oranı									
	1. Model*					2. Model**				
	B	SE	β	t	P	B	SE	β	t	P
Sabit	,007	,077		,089	,929	,391	,169		2,31	,022
Şirket Türü										
(1) Şirket Türü	,099	,034	,205	2,948	,004	,030	,075	,061	,395	,694
Şirket Nitelikleri										
(2) Çalışan Sayısı						-3,11	,000	-,006	-,092	,927
(3) Aile Üye Sayısı						,021	,030	,094	,708	,480
(4) Aile Üye Oranı						-,311	,208	-,232	-1,49	,136
(5) Aile Sermaye Oranı						-,005	,047	-,007	-,096	,923
(6) İmtiyazlı Hisse						,002	,075	,002	,022	,983
(7) Sektör						-,258	,042	-,388	-6,08	,000
(8) Şirket Yaşı						,006	,001	,306	4,48	,000
(9) Sermaye						-1,41	,000	-,033	-,456	,649
Model için P	.004					.000				
F	8.691					9.466				
Model için R ²	%4,2					%33,3				
R ² değişim oranı	%4,2					%29,1				
*p<0.05 **p<0.01										
Açıklama: (1) Kısaltmalar: B (regresyon ağırlığı), SE (standart hata), β (standartlaştırılmış katsayı). (2) Değişkenler Şirket türü (1= aile şirketi, 2= profesyonel yönetilen aile şirketi, 3= aile şirketi olmayan), aile sermaye oranı (%1-49=1 %50-75=2 %76 ve üstü=3), imtiyazlı hisse senedi (1=evet 2=hayır), sektör (sanayi=1 hizmet=2) şeklinde kodlanmıştır.										

Tablo 14’te görüldüğü üzere ilk aşamada, denkleme şirket türü değişkeni dâhil edilmiştir. Bulgular, 1. modellenin bir bütün olarak istatistiki açıdan anlamlı ($p<.004$) olduğunu göstermektedir. Sonuçlar sendikalaşma oranındaki değişimin %33,3’ünün şirket türü değişkeni ile açıklanabildiğini ifade etmektedir.

İkinci adımda denkleme, şirket nitelikleri değişkenleri (şirket türü, çalışan sayısı, yönetimdeki aile üyesi sayısı, yönetim kurulundaki oranı, aile sermaye oranı, imtiyazlı hisse senedi, sektör, şirket yaşı, sermaye miktarı) dâhil edilmiştir. Model bir bütün olarak istatistiki açıdan anlamlı olup, tüm değişkenler bir arada sendikalaşma oranındaki değişimi, %33.3 oranında açıklayabilmektedir.

II. Model’de sektör bağımsız değişkeni ($\beta=-.388$, $p<.000$) sendikalaşma oranını açıklayan en güçlü değişken konumundadır. Ayrıca şirket yaşı bağımsız değişkeni kurumsal kıdemın artması ile birlikte ($\beta=.306$, $p<.000$) sendikalaşma oranının arttığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, şirket yaşı yüksek ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, sendikalaşma oranının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu açıdan faaliyette bulunulan süreye paralel olarak şirket büyümesi, piyasa payının artması ve organizasyon yapısının çeşitlenmesi sendikalaşma oranının yükselmesine neden olmaktadır.

3.4.2. İşçi Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı

3.4.2.1. Model 1: Şirket Türü Değişkeni

Şirket türü, ilk aşamada modele dâhil edilmiştir. Modelin açıklanabilen değişkenliği %6 (Nagelkerke R^2), doğru sınıflandırma oranı %66’dır. Dolayısıyla bireysel faktörler işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısını %6 oranında açıklayabilmektedir.

Aile şirketi olmayan şirketlerde, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı aile şirketlerine kıyasla 4,2 kat daha yüksektir. Bulgular aile şirketi olmayan şirketlerde, işçi sendikalarının örgütlenme için daha uygun şartlara sahip olduğunu göstermektedir. Aile şirketlerinde ise, örgütlenme şartları sınırlıdır.

Model 1’de şirket türü değişkeninin, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı anlamlı şekilde açıkladığı görülmüştür.

Tablo 15: Lojistik Regresyon Analizi Model 1 (İşçi Sendikası)

Şirket Türü Değişkeni	Bağımlı Değişken: İşçi Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı					
	B	S.E.	Wald	Serbestlik Derecesi	Sig. (P)	Olasılık Oranı
(1) Şirket Türü (Ref.: Tür 1)			8,257	2	,016	
Tür 2	,812	,534	2,314	1	,128	2,254
Tür 3	1,438	,545	6,945	1	,008	4,211
Sabit	-,859	,195	19,385	1	,000	,423
Model Sig.	,000					
-2 Log Likelihood	251,206					
Chi-square	9,028					
Doğru sınıflandırma oranı	%66					

Nagelkerke R ²	%6
---------------------------	----

3.4.2.2. Model 2: Şirket Nitelikleri

Model 2’de şirket türü değişkeni kontrol altındayken şirket nitelikleri değişkeninin işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısına muhtemel etkisi analiz edilmektedir. 2. Modelin açıklanabilen değişkenliği %4.8’e (Nagelkerke R²) yükselirken, doğru sınıflandırma oranı ise, %78.6 düzeyinde gerçekleşmiştir. Analizler şirket niteliğine ilişkin 4 değişkene ait (aile üye sayısı, aile üye oranı, aile sermaye oranı ve sermaye) sonuçların istatistiki olarak anlamlı ($P > 0,05$) olmadığını göstermektedir.

Tablo 16: Lojistik Regresyon Analizi Model 2 (İşçi Sendikası)

Şirket Türü Değişkeni	Bağımlı Değişken: İşçi Sen. Örgütlendiği İşletme Sayısı					
	B	S.E.	Wald	Serbestlik Derecesi	Sig. (P)	Olasılık Oranı
(1) Şirket Türü (Ref.: Tür 1)			,244	2	,885	
Tür 2	,451	1,236	,133	1	,715	1,570
Tür 3	,658	1,446	,207	1	,649	1,931
Şirket Nitelikleri Değişkenleri						
(2) Aile üye sayısı	,332	,278	1,428	1	,232	1,393
(3) Aile üye oranı	-3,338	2,580	1,674	1	,196	,035
(4) Aile sermaye oranı(Ref.: %1-49)			,890	2	,641	
%50-75	-,688	,841	,669	1	,413	,503
%75 >	,347	1,041	,111	1	,739	1,414
(5) Sektör (Ref.: Hizmet)	2,639	,498	28,032	1	,000	13,997
(6) Şirket yaşı	,054	,013	16,863	1	,000	1,056
(7) Sermaye	,000	,000	,228	1	,633	1,000
Sabit	-4,254	,843	25,473	1	,000	,014
Model Sig.	,000					
-2 Log Likelihood	172,852					
Chi-square	85,711					
Doğru sınıflandırma oranı	%78,6					
Nagelkerke R ²	%4,8					

Araştırma bulguları, referans kategorisi olarak seçilen sanayi sektöründe yer alan işletmelerde, işçi sendikası olma olasılığının, hizmet sektörüne kıyasla 13,9 kat yüksek olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan şirket yaşının yükselmesi ile birlikte, işçi sendikasının örgütlenme olasılığının (1,05 kat) yükselmekte olduğu analizde tespit edilmiştir.

3.4.3. İşveren Sendikasının Örgütlendiği İşletme Sayısı

3.4.3.1. Model 1: Şirket Türü Değişkeni

İlk aşamada modele şirket türü dâhil edilmiştir. Modelin açıklanabilen değişkenliği %0.5 (Nagelkerke R²), doğru sınıflandırma oranı %67.5'dir. Bulgulara göre işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı %0.5 oranında açıklanabilmektedir.

Aile şirketi olmayan şirketlerde, İşveren sendikası örgütlenme oranı, aile yönetimindeki aile şirketlerine kıyasla 3,9 kat daha yüksektir. Dolayısıyla aile şirketi olmayan işletmelerde, işveren sendikaları daha rahat örgütlenme olanağı bulduğu söylenebilir. Aile yönetimindeki şirketlerde işçi sendikalarının örgütlenmesine benzer bir şekilde işveren sendikaları yönünden de direnç söz konusudur. Nitekim Model 1'de şirket türü değişkeninin, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür.

Tablo 17: Lojistik Regresyon Analizi Model 1 (İşveren Sendikası)

Şirket Türü Değişkeni	Bağımlı Değişken: İşveren Sen. Örgütlendiği İşletme Sayısı					
	B	S.E.	Wald	Serbestlik Derecesi	Sig. (P)	Olasılık Oranı
(1) Şirket Türü (Ref.:Tür1)			8,028	2	,018	
Tür 2	,720	,536	1,807	1	,179	2,055
Tür 3	1,380	,546	6,392	1	,011	3,974
Sabit	-,909	,196	21,580	1	,000	,403
Model Sig.	,000					
-2 Log Likelihood	247,433					
Chi-square	8,619					
Doğru sınıflandırma oranı	%67,5					
Nagelkerke R ²	%0,5					

3.4.3.2. Model 2: Şirket Nitelikleri

Model 2'de şirket türü değişkeni kontrol altındayken, şirket nitelikleri değişkeninin, işveren sendikasının örgütlenmesi üzerindeki olası etkisi analiz edilmiştir. 2. Modelde açıklanabilen değişkenlik %4.8'e (Nagelkerke R²) yükselmekte, doğru sınıflandırma oranı, %79.6 düzeyinde gerçekleşmektedir. Analizlere göre, 4 şirket niteliği değişkeni (aile üye sayısı, aile üye oranı, aile

sermaye oranı ve sermaye) sonuçlarının istatistiki olarak anlamlı ($P > 0,05$) olmadığı saptanmıştır.

Tablo 18: Lojistik Regresyon Analizi Model 2 (İşveren Sendikası)

Şirket Türü Değişkeni	Bağımlı Değişken: İşveren Sen. Örgütlendiği İşletme Sayısı					
	B	S.E.	Wald	Serbestlik Derecesi	Sig. (P)	Olasılık Oranı
(1) Şirket Türü (Ref.: Ailenin yönetiminde)			,035	2	,983	
Tür 2	-,182	1,271	,021	1	,886	,834
Tür 3	-,142	1,487	,009	1	,924	,868
Şirket Nitelikleri Değişkenleri						
(2) Aile üye sayısı	,288	,275	1,093	1	,296	1,334
(3) Aile üye oranı	-4,147	2,657	2,436	1	,119	,016
(4) Aile sermaye oranı (Ref.: %1-49)			,854	2	,653	
%50-75	-,562	,849	,439	1	,508	,570
%75 >	,552	1,044	,280	1	,597	1,737
(5) Sektör (Ref.: Hizmet)	2,532	,509	24,726	1	,000	12,579
(6) Şirket yaşı	,062	,014	20,393	1	,000	1,064
(7) Sermaye	,000	,000	,415	1	,519	1,000
Sabit	-4,165	,853	23,815	1	,000	,016
Model Sig.	,000					
-2 Log Likelihood	169,527					
Chi-square	84,943					
Doğru sınıflandırma oranı	%79,6					
Nagelkerke R ²	%4,8					

Araştırmada en yüksek olasılığa sahip olması nedeniyle, referans kategorisi olarak seçilen sektör değişkeni verisine bakıldığında sanayi sektöründeki işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısının, hizmet sektörüne kıyasla 12,5 kat fazla olduğu saptanmıştır.

3.4.4. Toplu Sözleşmenin Yapıldığı İşletme Sayısı

3.4.4.1. Model 1: Şirket Türü Değişkeni

İlk aşamada şirket türü, bireysel değişken olarak, modele dâhil edilmiştir. Modelin açıklanabilen değişkenliği %0.5 (Nagelkerke R²), doğru sınıflandırma oranı %67'dir. Bu nedenle bireysel faktör, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısını %0.5 oranında açıklayabilmektedir.

Toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısına ilişkin lojistik regresyon analizi, aile şirketi olmayan şirket türünde 3,9 kat daha fazla toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısını ifade etmektedir. Buna göre, aile şirketi olmayan şirketlerde, toplu

pazarlık sistemi aile şirketlerine kıyasla daha rahat çalışmaktadır. Aile şirketlerinde ise, toplu pazarlık sistemine direnç nedeniyle toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı daha düşük oranda gerçekleşmektedir.

Tablo 19: Lojistik Regresyon Analizi Model 1 (Toplu Sözleşme)

Şirket Türü Değişkeni	Bağımlı Değişken: Toplu Sözleşmenin Yapıldığı İşletme Sayısı					
	B	S.E.	Wald	Serbestlik Derecesi	Sig. (P)	Olasılık Oranı
(1) Şirket Türü (Ref.: Ailenin yönetiminde)			7,674	2	,022	
Tür 2	,767	,535	2,055	1	,152	2,153
Tür 3	1,380	,546	6,392	1	,011	3,974
Sabit	-,894	,196	20,903	1	,000	,409
Model Sig.	,000					
-2 Log Likelihood	249,165					
Chi-square	8,326					
Doğru sınıflandırma oranı	%67					
Nagelkerke R ²	%0,5					

Model 1'e göre şirket türü değişkeninin, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

3.4.4.2. Model 2: Şirket Nitelikleri

Model 2'de şirket türü değişkeni kontrol altındayken, şirket nitelikleri değişkeninin, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı muhtemel etkisi analiz edilmiştir. 2. Modelin açıklanabilen değişkenliği %4,7'ye (Nagelkerke R²) yükselirken, doğru sınıflandırma oranı, %79.1 düzeyinde gerçekleşmiştir. Analizler, 4 şirket niteliği (aile üye sayısı, aile üye oranı, aile sermaye oranı ve sermaye) ile ilgili sonuçların, istatistiki olarak anlamlı ($P > 0,05$) olmadığını vurgulamaktadır.

Tablo 20: Lojistik Regresyon Analizi Model 2 (Toplu Sözleşme)

Şirket Türü Değişkeni	Bağımlı Değişken: Toplu Sözleşmenin Yapıldığı İşletme Sayısı					
	B	S.E.	Wald	Serbestlik Derecesi	Sig. (P)	Olasılık Oranı
(1) Şirket Türü (Ref.: Ailenin yönetiminde)			,013	2	,993	
Tür 2	,101	1,254	,007	1	,936	1,107
Tür 3	,152	1,468	,011	1	,917	1,165
Şirket Nitelikleri Değişkenleri						
(2) Aile üye sayısı	,315	,276	1,305	1	,253	1,371
(3) Aile üye oranı	-3,833	2,621	2,138	1	,144	,022
(4) Aile sermaye oranı (Ref.: %1-49)			,903	2	,637	
%50-75	-,635	,847	,561	1	,454	,530
%75 >	,476	1,042	,209	1	,648	1,610
(5) Sektör (Ref.: Hizmet)	2,551	,503	25,711	1	,000	12,825
(6) Şirket yaşı	,060	,014	19,300	1	,000	1,062
(7) Sermaye	,000	,000	,382	1	,537	1,000
Sabit	-4,225	,850	24,710	1	,000	,015
Model Sig.	,000					
-2 Log Likelihood	171,213					
Chi-square	84,665					
Doğru sınıflandırma oranı	%79,1					
Nagelkerke R ²	%4,7					

Araştırma sonuçları, en yüksek olasılığın sektör değişkeninde olduğunu göstermektedir. Referans alınan bu değişkene ait verilere göre, sanayi sektöründe, toplu sözleşme yapıldığı işletme sayısı, hizmet sektörüne kıyasla 12,8 kat fazladır. Öte yandan, şirket yaşının yükselmesinin, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısını (1,06 kat) arttırdığı tespit edilmiştir.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bu tezin amacı, aile şirketi kavramından hareketle şirketlerin yönetim şekillerinde oluşan farklılığın, toplu pazarlık ve sendikal örgütlenme üzerine etkisini analiz etmektir. Tezde cümle yapısına göre şirket ve işletme kavramları eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Tezin örneklem grubu Türkiye'nin en düzenli raporlama yapan ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan, halka açık ve hisse senetleri BİST'te işlem gören şirketler arasından belirlenmiştir.

Son yıllarda üzerinde çalışmaların yoğunlaştığı aile şirketleri, dünya ekonomisinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu ekonomik yapı içinde %70 ile %95 oranında paya sahip olan aile işletmelerinin, istihdam üzerinde de önemli bir yeri ve etkisi olduğu bilinmektedir. Dünya ekonomisindeki yeri önemi ve etkisi aile işletmelerini birçok araştırmaya konu etmektedir. Bu araştırmalarda aile işletmesinin yaşam sürecinin analizi önemli yer tutmaktadır.

Aile tarafından oluşturulan ve kontrol edilen aile işletmesi, yaşam süreci içinde değişikliğe uğramaktadır. Bünyesinde birçok olumlu yön kadar olumsuzlukta barındıran aile işletmeleri, Türkiye'de ikinci ve üçüncü kuşakta mevcudiyetini kaybetmektedir. İşletmenin yaşam sürecinde, aile genişlemekte ve mülkiyet yapısı çeşitlenerek, aile işletmesi büyümeye devam etmektedir.

Aile işletmesi ilk aşamada, hiyerarşik organizasyon yapısı ile dikkat çekmektedir. Bu yapı, işletmelerin kuruluş ve faaliyette bulundukları ilk evrede görülmektedir. Öncelikle paternalizm, kuruluş aşamasındaki aile işletmesini etkisi altına almaktadır. Yönetimin paternalist etki altında bulunduğu aile yönetimindeki şirketlerde, önemli görevlerin aile üyeleri tarafından yerine getirildiği görülmektedir.

Öte yandan işletme yöneticisinin, katılımcı yönetim anlayışından uzak olması bu yönetim şeklinin bir diğer özelliğidir. Kontrolün yönetimin elinden çıkmasına karşı gösterilen tavır, sendikal örgütlenme yerine bireysel iş ilişkilerini tercih etmektedir. Şartlar, aile işletmelerinde yönetim şeklinin değişmesini zorlamakta, katılımcı yönetim anlayışına geçiş kaçınılmaz hale gelmektedir. İşletme yönetimine aile dışı yöneticilerin girmesi ile birlikte insan kaynakları politikası değişmeye başlamaktadır.

Diğer taraftan, profesyonel kişilerce yönetilen aile işletmesinde, şirket aile işletmesi olarak devam etse bile, toplu pazarlık ve sendikacılık şekil değiştirmektedir. Ailenin yönettiği klasik şirket türüne göre farklılaşma görülmektedir. Bu farklılık, örgütlenme imkânı yanında, toplu pazarlık kapsamı dışında kalan çalışanlar bakımından da görülmektedir. Nepotist ve paternalist etkinin azalması, çalışma ilişkilerini değiştirmektedir.

Bu değişim sonucu, aile işletmesinin kuruluş ve gelişim sürecinde olumlu katkı yapan paternalist anlayış, yerini katılımcı yönetim anlayışına bırakmakta ve bu durum insan kaynakları yönetiminde belirgin hale gelmektedir. Aile şirketlerinin profesyonel kişilerce yönetilmeye başlaması, sendikacılık ve toplu pazarlık sistemine bakış açısını değiştirdiği ve direncin kırıldığı anlaşılmıştır. Profesyonel kişilerce yönetilen aile işletmelerinde sendikalaşma oranının, aile işletmesi olmayan şirketlere yaklaşmakta olduğuna yönelik bulguların varlığı söz konusudur.

Aile işletmelerinin yapısında meydana gelen değişimin, yetki paylaşımını zorunlu kıldığı vazgeçilmez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, büyüme ve gelişme sürecinde, aile ve işletme çeşitli talepler ile karşılaşabilmektedir. Bu kapsamda, aile üyelerinin istihdamı ve aile kaynaklarının kullanma talepleri işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Her işletme gibi aile işletmesi de zaman içinde, çalışma ilişkilerinde sendika kavramı ile karşılaşmaktadır. Çalışanların hak ve menfaatlerini korumak üzere fonksiyon gören sendikalar, tarihsel süreç içinde birçok faktörün etkisi altında gelişmelerini sürdürmüşlerdir.

Bu kapsamda, ekonomide dönemler itibariyle yaşanan değişim süreçlerinin sendikalaşma üzerinde ciddi etkileri olduğundan bahsedebiliriz. Özellikle; liberal iktisat politikasının uygulandığı dönem, sendikacılığın oldukça zor şartlar altında yaşadığı bir dönem olmuştur. Keynesgil iktisat politikası uygulaması ise, sendikacılığın gelişmesine neden olmuş ve sendikacılık “Altın Çağ” yaşamıştır. Bu dönem, sosyal devlet anlayışının geliştiği ve sosyal adaleti gerçekleştirmeye yönelik politikaların yoğunlaştığı dönem olarak bilinmektedir. İstihdamda yaşanan genişleme

ve satın alma gücünün yükselmesi, sendikacılığın gelişmesine ve fonksiyonel hale gelmesine neden olmuştur.

Neo-Liberal iktisat politikalarının uygulanmaya başlaması ile birlikte, sendikacılığın gücünde gerileme görülmeye başlanmıştır. Neo-Liberal politikaların benimsenmesi ve yaygın olarak uygulanmasına paralel olarak 1980'li yıllarda sendikacılığın gücü ve etkileri zayıflamaya başlamıştır. Sendikal örgütlenmenin, dünyadaki gerilemeye benzer biçimde, Türkiye'de de aynı şekilde gerçekleştiği, ancak günümüzde sendikalaşma oranının artmaya başladığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı verileriyle doğrulanmıştır.

Diğer taraftan günümüzde iktisadi ve sosyal gelişme, sektörlerin istihdam payını değiştirmiş, toplam istihdam içinde tarımın payı önemli ölçüde azalırken aynı zamanda sanayi sektörünün de payı azalmaya maruz kalmıştır. Buna karşılık büyük bir sıçrama şeklinde hizmetler sektörü gelişim göstermiştir. Sektörlerde ve istihdamın yapısında meydana gelen değişiklik, sendikalar üzerinde etkisini göstermiştir. Sendikacılığın gelişimi, ulusal ve uluslararası hukuk metinlerinde yer bulmuştur.

Sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık sistemi, ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılık aynı zamanda, işletme büyüklükleri için de söz konusudur. Büyük işletmeler arasında sendikalaşma oranı ve toplu pazarlık içinde bulunan işletme sayısındaki farklılık, işletmelerin yönetim yapılarıyla ilgilidir. Bahsedilen hususlar çerçevesinde konuya ilişkin varsayımımız halka açılmış büyük işletmelerde, sendikalaşma oranı ve toplu pazarlık sayısı arasındaki farklılaşma, aile işletmesi kavramı içinde ele alınması yönündedir.

Diğer yandan, işletmelerde görülen farklı yönetim anlayışlarının, sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık sistemine olan bakış açılarını değiştirdiği görülmüştür. Farklı yönetim yapılarının sendikalaşma ve toplu pazarlık üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yürütülen bu tezde bağımlı değişken olarak; sendikalaşma oranı, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ve toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı ele alınmış ve bu değişkenlerin belirleyicilerini tespit etmek amacıyla SPSS istatistik programı

kullanılmıştır. Sendikalaşma oranının açıklayıcı değişkenlerinin analizinde, çoklu hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile her aşamada belirleyici değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki değişimi ne ölçüde açıklayabildiğini izlemek mümkün olmuştur.

Bu kapsamda, sendikalaşma oranını etkileyen değişkenler, iki adımda gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Şirket türü değişkeni birinci adımda, şirket nitelikleri ise, ikinci adımda kullanılmıştır. Sonuçlar, sendikalaşma oranındaki değişimin, şirket türü değişkeni ile %33,3 oranında açıklanabildiğini göstermiştir. Ulaşılan sonuçlara göre verilerin, gerekli uygunluğu sağlayacak nitelikte olduğu tespit edilmiş bulunmaktadır.

Regresyon analizinin diğer aşamasında, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ve toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı bağımlı değişkenlerinin belirleyicilerini tespit edebilmek için, lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Lojistik regresyonda ilk aşamada, şirket türü değişkeni modele dâhil edilmiştir. Modelin açıklanabilen değişkenliği %6, doğru sınıflama oranı %66 olarak bulunmuştur.

Bulgulara göre, aile işletmesi olmayan şirketlerde, sendikal örgütlenme olasılığı aile işletmesine göre 4,2 kat yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla şirket türü değişkeni, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısını anlamlı şekilde yordalamaktadır.

Analiz kapsamında sektör değişkeni, referans kategorisi olarak seçilmiştir. Bulgulara göre sanayi sektöründe işçi sendikasının örgütlenmesi, hizmet sektörüne göre 13,9 kat yüksektir. Diğer yandan şirket kıdemi arttıkça, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı (1,05 kat) artmaktadır.

Sonuçlara göre eğer teste tabi şirket aile şirketi mahiyetinde değilse, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı 3,9 kat yüksektir. Şirket türü değişkeni, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısını anlamlı şekilde yordalamaktadır.

Öte yandan şirket türü değişkeninin, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısını anlamlı şekilde doğruladığı tespit edilmiştir. Şirket nitelikleri değişkeninin, şirket türü kontrol altında iken toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı muhtemel

etkisinin analizinde, açıklanabilen değişkenlik %4.7, doğru sınıflandırma oranı ise, %79.1 olarak çıkmış olup diğer veriler ile anlamlı bir sonuç içerdiği görülmüştür. Diğer taraftan bulgularda, toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı, aile şirketi olmayan şirketlerde, aile yönetimindeki aile şirketine kıyasla 3,9 kat yüksek olduğu görülmüştür.

Benzer biçimde en yüksek olasılığın, sektör değişkeninde olduğu saptanmıştır. Sektör değişkeninin analizinde, en fazla toplu sözleşmenin yapıldığı işletmenin sanayi sektöründe yer aldığı görülmüştür. Nihayet, şirket kıdeminin yükselmesi ile birlikte toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısını (1,06 kat) arttırdığı kanıtlanmıştır.

Bu sonuçlar, yönetim yapısının sendikalaşma ve toplu pazarlık sisteminin açıklayıcı değişkeni olduğunu belirten Gulbrandsen'in araştırmasıyla benzerlik göstermektedir (Gulbrandsen, 2009: 602-606). Gulbrandsen tarafından Norveç Çalışma Bakanlığı verileri üzerinde yürütülen araştırmada, aile şirketinde yönetimin profesyonel kişilere devri ile birlikte, sendikalaşma oranında yükselme görüldüğü ifade edilmiştir.

Diğer taraftan söz konusu araştırmada, aile tarafından yönetilen veya profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketlerinde halka açılma oranının çok az olduğu belirtilmektedir. Gulbrandsen halka açılmanın sınırlı olduğu aile şirketlerinde, yönetimin profesyonel kişilere devredilmesinin, sendikalaşma ve toplu pazarlık sisteminde yaşanan değişikliği kanıtladığını ifade etmektedir.

Gulbrandsen aile işletmelerini ikiye ayırmış ve profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketi tanımlamasını kullanmıştır. Konu üzerinde çalışan diğer yazarlardan Harris ve Mcadam, Matsuura ve Noda, Mueller ve Philippon aile şirketini ikili ayırma tabi tutmadan tek kabul etmiş ancak paternalist ve nepotist etkinin insan kaynakları politikasının değiştirdiğini belirtmiştir. Aile şirketlerinde sendikalaşma aile şirketi olmayan şirketlere göre daha düşüktür. Örneğin Harris ve Mcadam çalışmasında aile şirketlerindeki sendikalaşma karşıtı tutumu %88.1, Matsuura ve Noda ise %71.3 olarak belirtmişlerdir. Aile şirketi olmayan şirketlerde ise, sırasıyla bu oranlar %61.4 ve %47.6 olarak gözükmektedir.

Yazarlar aile şirketlerini, iş hacmi ve çalışan sayısı bakımından nispeten küçük işletmeler olarak ifade etmişlerdir. Bu tezde yer alan ailenin yönettiği aile işletmesi türü Tür 1, en fazla ortalama çalışan sayısına sahiptir. Dolayısıyla aile işletmesi küçük işletme kavramı içinde ele alınmamış ve tez bu yönüyle Gulbrandsen'in çalışması ile farklılaşmıştır.

İkinci olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bağımlı değişkenler sendikalaşma oranı, işçi sendikasının örgütlendiği işletme sayısı, işveren sendikasının örgütlendiği işletme sayısı ve toplu sözleşmenin yapıldığı işletme sayısı ile bağımsız değişkenler arasında, istatistiki olarak anlamlı şekilde ilişki saptanmıştır. Örneğin, sendikalaşma oranı bağımlı değişkeni ile şirket türü arasında, pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla aile yönetimindeki Tür 1 aile şirketlerinde sendikalaşma oranının düştüğü tespit edilmiştir. Buna göre, şirket türünün Tür 2 ve Tür 3 şeklini alması ile birlikte sendikalaşma oranının arttığı saptanmıştır.

Diğer yandan Holten ve Crouch, aile işletmeleri ve sendikalaşma konusunu işleyen çalışmalarında, bu tezde kullanılan üçlü ayrıma yer vermemiştir. Yazarlar sadece, aile işletmesi olan ve olmayan şirketler ayrımı yapmışlar, yönetim şekli ve sendikalaşma arasında pozitif yönlü korelasyon ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada paternalizm ve nepotizm etkilerini vurguladıkları görülmüş olup, tespitleri bu tezdeki sendikalaşma oranı ve diğer bağımlı değişkenlere ilişkin bulguların açıklanmasında kullanılması uygun bulunmuştur. Bu yorum tezde yararlanılan birçok yazar tarafından da kullanılmıştır.

Tezde, sendikalaşma oranı ile yönetimde yer alan aile üye sayısı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Bulguya göre, yönetimde aile üye sayısının azalması ile birlikte sendikalaşma oranının yükseldiği görülmüştür. Benzer şekilde, yönetimde yer alan aile üyesi oranı ile sendikalaşma oranı bağımsız değişkeni arasındaki istatistiksel ilişki negatif yönlüdür. Yönetim kurulunda yer alan aile üyesi oranı düştükçe, sendikalaşma oranının arttığı saptanmıştır.

Öte yandan, aile sermaye oranı ile sendikalaşma oranı arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, sendikalaşma oranının yüksek olduğu

şirketlerde ailenin mülkiyet payının azaldığı görülmüştür. Aile yönetiminden profesyonel kişilerce yönetilen şirket türüne geçiş aşamasında, imtiyazlı hisse senedi ihraç edilmesi yöntemi ortaya çıkmaktadır. Tür 2 şirket türünde imtiyazlı hisse senedinin yoğun olarak varlığı görülmektedir.

Ayrıca sendikalaşma oranı ile faaliyette bulunan sektör arasında istatistiksel olarak ilişki negatif yönlüdür. Sanayi sektöründe sendikalaşma oranının, hizmet sektörüne göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Nihayet, şirket yaşı ile sendikalaşma oranı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Tezde ortalama şirket yaşı 30,7 olarak bulunmuş şirket türleri olarak bakıldığında ise, Tür1 24,7, Tür2 27,6 ve Tür3 şirkette 37,5 olarak tespit edilmiştir. Holten ve Crouch'un çalışmasında ortalama şirket yaşı 36,4 bulunmuş ve şirket türü itibarıyla ayırma yer verilmemiştir. Matsuura ve Noda ise, şirket yaşını aile şirketlerinde 43, aile şirketi olmayan şirketlerde ise 35 olarak ifade etmiştir.

Tezde tüm değişkenler, ANOVA ve Chi-square testine tabi tutulmuş ve örneklem grubu arasındaki farklılaşma analiz edilmiştir. Analizler, bağımlı değişkenlerin şirket türleri arasında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bulgularda, Tür 1 şirketlerde sendikalaşma oranı %10.9, Tür 2'de %19.8 ve aile şirketi olmayan işletmelerde (Tür 3) ise, %30.5 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Dolayısıyla veriler, yönetimin profesyonel kişilere bırakıldığı Tür 2 aile şirketindeki sendikalaşma oranının, ailenin yönettiği Tür 1 şirketlere kıyasla 9 puan farklı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, ailenin yönettiği Tür 1 şirket ile aile ile ilgisi olmayan Tür 3 şirket arasında ise, 19.6 puan farklılık saptanmıştır.

Öte yandan sendikal örgütlenmenin olduğu işletme sayısı için de benzer farklılıkların söz konusu olduğu anlaşılmıştır. Sendikaların, profesyonel kişilerce yönetilen aile şirketlerinde daha rahat örgütlenmekte oldukları tespit edilmiştir. İşletmenin önemli pozisyonları, aile yakınlarınca veya aileye bağlılığı ölçütü alınan kişilerce doldurulan Tür 1 işletmede, sendikal örgütlenmenin kabul görmediği, analizler kapsamında doğrulanmıştır. Yönetimin profesyonel yetkin kişilere devri ile birlikte, üst yönetim ve bu arada insan kaynakları yöneticileri için gereklerine göre

seçilmektedir. Bu durumun sendikalaşmaya olan direnci azaltmakta olduğu, somut veriler ile desteklenerek kanıtlanmıştır.

İşveren sendikasına üye işletme sayısı açısından da şirket türleri arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Benzer farklılık, örneklem grubunda yer alan şirketler arasında, toplu sözleşmenin var olduğu şirket sayısı bakımında da görülmüştür. İstatistiksel analizler, bağımlı değişkenlerin ve çoğu bağımsız değişkenin şirket türleri arasında anlamlı şekilde farklılaştığını göstermiştir. Tezde ulaşılan sonuçlar, Gulbrandsen ile Holten ve Crouch'un çalışmalarında aile işletmelerinde sendikalaşma oranının düşük olduğuna ilişkin bulgularıyla örtüşmektedir.

Sonuç olarak araştırma bulguları, işletmelerde yönetim yapısı değişikliğinin, sendikalaşma ve toplu pazarlık oranlarını değiştirdiğini somut bir şekilde göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında tezin, büyük işletmelerde sendikacılık ve toplu pazarlık sisteminin farklılaşması üzerine yeni çalışmalara ve farklı boyutlarda yeni araştırmalara fikir verebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda benzer araştırmaların, sendikal örgütlenme ve toplu pazarlığın kapsamı, düzeyi ve içeriği ile birlikte, toplu iş uyuşmazlıkları ve çözüm yolları bakımından da yürütülmesi beklenen amaca uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, Tekin : “Sendikalar ve Toplu Pazarlığa Yönelik Devlet Politikası”, **Kamu-İş-İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C. 4 (3), 1998: 49-59.
- Alacaklıoğlu, Haluk : **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, Global Kobi Yayınları, 2009, İstanbul.
- Alayoğlu, Nihat : “Türk Aile İşletmeleri İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012: 213-226.
- Alcorn, Pat B. : **Success and Survival in the Family Owned Firm**, McGraw-Hill, 1981, NewYork.
- Ataay, Aylin : “Türk Aile İşletmeleri Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012: 71-92.
- Ataay, Aylin : “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi” 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010: 11-23.

- Ayrancı, Evren ve Semerciöz, Fatih : “Aile-Güç, Deneyim, Kültür ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 39 (2), 2010: 335-358.
- Balcı, Yusuf : **Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi**, Seçkin Yayınevi, 2015, Ankara.
- Bain, David : “The Top 500 Family Businesses in the World”, EY Global Family Business Yearbook, 2016: 187-191.
- Baraz Barış : “Kıdemli Aile İşletmeleri: Bilgi ve Sermayenin Kökeni”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Ed. Tamer Koçel), Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012: 115-127.
- Barnes, Louis B. and Hershon Simon, A.; : “Transferring Power in the Family Business”, **Harvard Business Review**, V.7 (4), 1994: 377-392.
- Baycık, Gaye : Avrupa Birliği Üye Devletlerinde Teşmil Uygulaması ve Öneriler, ILO, Ankara, 2019.
- Blasi, Joseph, Kruse, Douglas, Sesil, James and, Kroumova, Maya : “An Assesment of Employee Ownership in the United States with Implications for the EU”, **Human Resource Management**, V. 14 (6), 2003: 893-916.

- Block, Jörn H. : “How to Nonfamily Managers in Large Firms: A Principal Agent Model”, **Family Business Review**, V.24 (1), 2011: 28-46.
- Bicerli, Mustafa Kemal : **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009.
- Brandl, Julia and Pohler, Dionne : “The Human Resource Department’s Role and Conditions that Affect It’s Development: Explanations from Austrian CEO’s”, **Human Resource Management**, V. 49 (6), 2010: 1025-1046.
- Chami, Ralph : What is Different About Family Business, IMF Working Paper, International Monetary Fund, V. 62 (3), 161-175. 2001.
- Chua, Jess, H., Chrisman, James, J. and Sharma, Pramodita : “Defining the Family Business by Behavior”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, V. 62 (3), 1999: 39-48.
- Churchil, Neil C., Lewis Virginia L. : “The Five Stages of Small Business Growth”, **Harvard Business Review**, May, June 1983: 30-50.
- Cole, Patricia M. : “Understanding Family Business Relationships: Preserving the Family in the Business”, **Family Journal**, V. 8 (4), 2000: 351-359.
- Colli, Andrea : “Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History”, **Family Business Review**, V. 25 (3), 2012: 243-257.

- Çalışma Genel Müdürlüğü : 2018 Çalışma Hayatı İstatistikleri, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Ankara, 2019.
- Çelik, Aziz : **AB Sosyal Politikası**, İstanbul Kitap, İstanbul, 2008.
- Çetik, Mete ve Akkaya, Yüksel : **Türkiye’ de Endüstri İlişkileri**, Numune Matbaacılık, İstanbul, 1999.
- Dyer, W. Gibb and Handler, Wendy : “Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections”, **Family Business Review**, V. 19 (1), 1994: 71-83.
- Ekin, Nusret : **Endüstri İlişkileri**, İşletme Fakültesi Yayınları, 1989, İstanbul.
- Ekin, Nusret : **Kayıtdışı Ekonomi Enformel İstihdam**, İTO Yayınları, 1995, İstanbul.
- Ekin, Nusret : **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yayınları, 1996, İstanbul.
- Erdoğan, Nihat : **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve 2’nci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, 2007, İstanbul.
- Erdut, Zeki : “Liberal Ekonomi Politikaları ve Sosyal Politika”, **Çalışma ve Toplum**, C. 2 (2) , 2004: 11-37.
- Eymen, U. Erman : **SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri**, İstatistik Merkezi Yayınları, 2007, İstanbul.

- Feyza, Turgay : “Avrupa Birliği Hukukunda Sendikal Hakların Yeri ve Türkiye’nin Uyumı”, **İşgüç Dergisi**, C. 14 (1), 2012: 25-46.
- Fındıkçı, İlhami : **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları, 2008, İstanbul.
- Fortune 500 : “2019 Temmuz Özel Sayı” **Fortune 500 Türkiye** S. (142), 2019: 284-288.
- Gallo, Miguel A. and Tapies, Josep : “Comporison of Family and Non-Family Business: Financial Logic and Personal Preferences”, **Family Business Review**, V. 17 (4), 2004: 303-318.
- Gersick, Kelin E., Davis Jonhn A., Hampton, Marion McCollom and Lansberg, Ivan : **Generation to Generation Life Cycles of the Family Business**, Harvard Business School Pres, 1997, Boston.
- Gravelle, Kim M. : Next Generation Leadership Selection: A Case Study of Small Family-Owned Businesses in the Twin Cities Area Minnesota, Capella University Doctor of Philosophy, 2009.
- Gulbrandsen, Trygve : “Family Businesses and Trade Unions in Norway”, **Economic and Industrial Democracy**, V. 30 (4), 2009: 592-613.
- Guo, Jiaqi, Li, Changhong, Jiao, Wenting and Wang, Zhan : “Research Hotspots and, Tendencies of Family Firms in China”, **Theoretical Economics Letters** ,V.9, 2019: 1053-1069.

- Görmüş, Ayhan : “Toplu Pazarlık Düzeyleri”, **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1 (2), 2012: 1-11.
- Güney, Semra : **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, 2008, Ankara.
- Günver, Bahar, Akıngüç : “Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Ed. Tamer Koçel), Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, İstanbul: 89-95
- Harris, Richard I., McAdam, Rodney and Renee, Reid : “Consultation and Communication in Family Businesses in Great Britain”, **International Journal of Human Resource Management**, V. 15 (8). 2001: 1424-1444.
- Harris, Richard I. and McAdam, Rodney : “Employee Involvement in Family and Non-Family Owned Businesses in Great Britain”, **International Journal of Human Resource Management**, V. 10 (1) 2004: 49-58.
- Hekimler, Banu, Uçkan : **Sendikacılık**, Anadolu Üniversitesi, 2014, Eskişehir.
- Hüner, Mehtap : Sendikalaşmayı Etkileyen Faktörler ve İşgörenlerin Sendikalaşmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2004, İstanbul.
- Holten, Ann Louise and Crouch, Colin : “Unions in Small-and Medium-sized Enterprises: A Family Factor Perspective”, **European Journal of Industrial Relations**, V. 20 (3), 2004: 273-290.

- ILO : **World Employment and Social Outlook**, ILO, 2020, Geneva,
- Işık, Volkan : “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 11, 2009: 147-176.
- Işık, Volkan : “Sendikal Örgütlenme Krizi ve Çıkış Yollarına İlişkin AB’den Örnekler”, **International European Journal of Managerial Research**, C. 2 (3), 2018: 8-22.
- Kağnıcıoğlu, Deniz: : **Toplu Pazarlık Teori ve Uygulama**, Nobel, 2014, Ankara.
- Karpuzoğlu, Ebru : **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, 2004, İstanbul.
- Kayagil, Muhammet, Enes : Hava Ulaştırma Sektöründe Toplu İş Sözleşmeleri: THY Örneği, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Keelty, Leslie F. : The Evolution of Organizational Identity Claims and The Role of Commemoration and History in a Family-Owned Business, George Washington University, Doctor Ph. D Thesis, 2009.
- Kepner, Elaine : “The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective”, **American Management Associations**, V. 12 (1), 1983: 57-70.

- Kırım, Arman : **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2004, İstanbul.
- Kırım, Arman : **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2005, İstanbul.
- Koç, Muzaffer : “Sosyal Güvenlik ve Beveridge Raporu”, **Mali Çözüm Dergisi**, S. (76), 2006: 90-100.
- Kutal, Metin : “Toplu İş İlişkilerinin Temel Kurumları Açısından Arayışlar”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C.17 (2), 2001:1-11.
- Lema de Perez, Domingo G. and Durandez, Antonio : “Managerial Behaviour of Small and Medium Sized, Family Businesses: An Empirical Study”, **Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, V. 13 (3), 2007: 151-172.
- Levinson, Harry : “Conflicts that Plague Family Business”, **Harvard Business Review**, March 1971: 378-387.
- Mahiroğulları, Adnan : “Sendika-Siyaset İlişkisinin Teorik Çerçevesi ve Günümüzdeki Düzeyi”, **Emek ve Toplum**, C. 1 (2), 2012: 8-23.
- Matsuura, Tsukasa and Noda, Tomohiko : “Employee Representation in Japanese Family and Non-Family SMEs”, (Çevrimiçi), <https://mpra.ub.uni-muenchen.de>, 10.04.2021.
- Mueller, Holger M. and Philippon, Thomas : Family Firms, Paternalism, and Labor Relations, Nber Working Paper, V. 12739, 1-50, 2006.

- Müftüoğlu, M.Tamer : **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,** KOBİ’ler, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.
- Önder, Murat ve Zengin, Ülkü Nur : “Türkiye’de Sendikalaşmayı Etkilen Faktörler”, **Sağlık ve Sosyal Politikalara Bakış Dergisi,** Güz 2018: 72-105.
- OECD : “Trade Unions and Collective Bargaining-2000-2018”, stats.oecd.org/, 08.09.2020.
- Öztürk, Mustafa : “Türkiye’de ve Dünyada Yeni Sendikal Perspektifler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,** S. (53), 2007: 477-514.
- Özdemir, Süleyman : “Küreselleşme ve Refah Devletleri Üzerindeki Etkileri” **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,** S. (57), 2009: 55-86.
- Pistrui, David, Huang, Wilfred, Oksoy, Dolun, Jing , Zhao and Welsch, Harold : “Entrepreneurship in China: Characteristics, Attributes, and Family Forces Shaping the Emerging Private Sector” **Family Business Review,** V.14 (2), 2001: 141-152.
- Ramsay, M.R. : İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği Elkitabı, MPM Yayınları, Ankara, 2008.
- Runge, Baulos J.: : Understanding Performance Differences in Small Family Firms, M.B.A Thesis, The University of New Orleans, New Orleans, 1998.
- Selamoğlu, Ahmet : “Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı”, **Çalışma ve Toplum,** C.2 (2), 2004: 39-54.

- Sharma, Pramodita, : “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future”, **Family Business Review**, V. 25 (1), 2012: 5-15.
- Chrisman, James J. and Gersick, Kelin E.
- Sur, Melda : “6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun Uluslararası Normlar Açısından Değerlendirilmesi”, **Çalışma ve Toplum**, C.39 (4), 2013: 317-356.
- Stewart, Alex and Hitt, Michael A. : “Why can’t a Family Business be More Like A Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firm”, **Family Business Review**, V. 25 (1), 2012: 58-86.
- Şanal, Musa : Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011, Adana.
- Şenkal, Abdulkadir : “Teknolojik Gelişmelerin Toplu Pazarlık Üzerindeki Etkileri”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S. 43-44, 2000: 261-278.
- Taşkıran, Gülçin : Güvencesiz İşçilerin Alternatif Örgütlenmeleri: Hizmet Sektöründe Sınıfsal Örgütlenme Pratikleri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2014, İstanbul.

- Tobak, Julia and Nabradi, Andras : A New Methodology for Assessing the Development and Maturity Life Cycles of Family Owned Enterprises, **Journal of Innovation & Knowledge**, V. 5 (1), 2020: 236-243.
- Tsao, Chiung, Wen, Chen, Shyh-Jer, Lin, Chiou-Shiu and Hyde, William : “Founding-Family Ownership and Firm Performance: The Role of High-Performance Work Systems”, **Family Business Review**, V. 22 (4), 2009: 319-332.
- Tokol, Aysen : **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Dora Yayınları, 2008.
- Tokol, Aysen : **Avrupa Birliğine Üye Ülkelerde Sendikal Hareketler**, Nobel Yayınları, 2002, İstanbul.
- Tuncay, A. Can : **Toplu İş Hukuku**, Beta Basım, 2010, İstanbul
- Urhan, Betül : Sendikal Örgütlenme Bunalımı ve Türkiye’deki Durumu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2004, İstanbul.
- Uluyol, Osman : Aile İşletmelerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2004, Malatya.
- Varum, Celeste Amorim, And Rocha, Vera Catarina : “Employment and SME’s During Crises”, **Springer Science Business Medya**, V. 40 (1), 2013: 9-25.

- Visser, Jelle : **Trade Unions in the Balance**, ILO, 2019, Geneva.
- Yamak, Sibel, Öktem, Ö. : “Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu”, III. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (Ed. Tamer Koçel), Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008: 417:427
- Yıldırım ve Tokol, Ayşen
- Yıldız, Arif : **Aile İşletmelerine Tavsiyeler**, Sistem Yayıncılık, 2008, İstanbul.
- Yorgun, Sayım : “Sivil Toplum Düzeninde Sendikaların Geleceği”, **Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi**, S. 53, 2007: 314-330.
- Yorgun, Sayım : “Sosyal Politikalar Açısından 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu”, **Çalışma ve Toplum**, C.39 (4), 2013: 357-380.
- Yüksel, Aycan : **Türkiye’de Kobilerin Banka Kredilerine Erişimi**, DPT Yayınları, 2011, Ankara.
- Wang, Par Hui : The Management of Small and Medium-Sized Chinese Family Owned Businesses PhD Thesis, The University of Quebec, Ottawa, 2008.

ÖZGEÇMİŞ

Ercan İsmail Ünal ilk, Orta ve Lise eğitimini Balıkesir’de tamamlamıştır.

Lisans öğretimini 1979 yılında Bursa İktisadi Ticari İlimler Akademisi Balıkesir İşletmecilik Yüksek Okulunda bitirmiştir. Ardından İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde yüksek lisans eğitimine başlamış 1981 yılında “Milli Koruma Kanunu’nun Çalışma Hayatına Getirdiği Düzenlemeler” isimli teziyle eğitimini tamamlamıştır.

1982-1985 yılları arasında “Maliye Bakanlığı Gelirler Kontrolörü” olarak görev yapmıştır. Şimdiki haliyle “Vergi Müfettişliği” adını alan görevinden yeterlilik sınavını alarak ayrılmış ve özel sektöre geçmiştir.

Halen Yeminli Mali Müşavir ve Sorumlu Bağımsız Denetçi olarak çalışmaktadır. Ayrıca, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği ve Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu’nda eğitmen olarak faaliyetine devam etmektedir.