

T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

KURUMSAL YÖNETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Cenk ULUSAL
2502980057

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR

İstanbul – 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında **2502980057** numaralı **CENK ULUSAL**'ın hazırladığı “**KURUMSAL YÖNETİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” konulu **YÜKSEK LİSANS- / DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi **30.06.2010 Çarşamba** günü saat: **15.30**'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULU**.....'ne* **OYBİRLİĞİ** /**OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.CAVIDE UYARGİL	Red	C. Uyargil
PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR	Kabul	AHMET
PROF.DR.OYA ÖZÇELİK	Kabul	Oya
PROF.DR.ŞADI CAN SARUHAN	Kabul	Şadi
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	Kabul	Aykut

ÖZ

Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi
Uygulamaları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma
Cenk Ulusal

Bir kurumun sürdürülebilir yüksek performansa ulaşmasını, temel ilkeleri olan adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirliği sağlama yolu ile gerçekleştirilmesi süreci olarak adlandırılabilir kurumsal yönetişimin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ile ilişkisini incelemeye ilişkin olan bu çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetişim, genel hatları ile ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetişim ve İKY'ni önce kavramsal açıdan, daha sonra da kurumsal yönetişim uygulama ve kodlarının İKY ile ilişkisini, uygulamalar açısından incelenmektedir. Çalışmanın son bölümü ise, kurumsal yönetişim ile İKY uygulamaları ilişkisini içeren ve iki bölümden oluşan bir araştırmayı içermektedir.

Araştırmanın ilk bölümü kurumsal yönetişim uygulamasına sahip çok uluslu bir işletmede, nitel araştırma türünde gerçekleştirilmiş ve kurumsal yönetişim ile insan İKY uygulamaları arasında ilişkiye ilişkin bilgiler ve uygulama örnekleri hakkında bilgiler edinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü ise, ilk bölümün gerçekleştirildiği işletmede ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirketler grubunun yedi işletmesindeki çalışanlarla gerçekleştirilen ve toplamda 178 kişiyi içeren bir örnekleme sahip çalışmayı içermektedir. Sonuç olarak, kurumsal yönetişimin bazı uygulamaları ile İKY uygulamaları arasında ilişkilerin saptandığı, kurumsal yönetişim uygulaması bulunan işletmede çalışan personelin kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili uygulamaları konusuna daha fazla önem verdikleri ancak buna karşı, ilgili uygulamalar hakkındaki başarı algılarının da daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işletmede kurumsal yönetişim uygulaması olsun ya da olmasın, çalışanların kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili alanlarında İKY'nin öncelikli ve ağırlıklı rol alması gereği ile ilgili ortak algıları tespit edilmiştir.

ABSTRACT

**A Research On Corporate Governance's Link To
Human Resources Management Practices**

Cenk Ulusal

Corporate governance (CG), main principles being transparency, fairness, responsibility and accountability, is a tool that ensures sustainable high performance of a company. This study analyses the relation of human resources management (HRM) to CG and in the first part of the study the general definition and evaluation of corporate governance is studied. In the second part CG and HRM is first conceptually defined and then the relation of CG codes and practices to HRM practices is analyzed. Last part of the study consists of research that examines the CG and HRM implications in two parts.

First part of the research is conducted in a qualitative manner in multinational company with CG practices, consisting of information on the relation and practices of CG and HRM. The second part of the research is based on a survey conducted in the multinational company that was used in the first part of the research and in a group of companies in the service industry. The survey conducted on a sample of 178. As a result, some implications of CG is in relation to HRM practices and in the company where CG is practiced, employees assign higher importance to the HRM practices and still perceive higher success from the practices implemented in the company. Also in both of the companies, independent of whether CG is practiced or not, it was observed that the employees have a common perception that HRM has primary and an important role in areas where CG has link to HRM.

ÖNSÖZ

Açık bir sistem olan günümüzün modern organizasyonlarının, dış çevre koşullarının değişmesi, organizasyonların varlıklarını koruyabilme adına bu değişime uyum sağlamaları gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Elbette organizasyonlar bu değişime uyum sağlama yolunda çabalarken, onların alt sistemlerinde de bir takım değişimler olması muhtemeldir. Kurumsal yönetim bu anlamda organizasyonların iş yapış şeklini değiştirmekte ve organizasyonların alt sistemlerini de etkilemektedir. Organizasyonlarda bir alt sistem olan insan kaynakları yönetiminin de bu değişim süreci ile etkileşim içinde olması söz konusudur.

Bu çalışmada, kurumsal yönetim ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki olası ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında, önce kurumsal yönetim uygulaması bulunan bir işletmede, kurumsal yönetim uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ilişkisi üzerine nitel bir araştırma yapılmıştır. Daha sonra bu araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda, kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerde, kurumsal yönetim uygulamalarına çalışanların verdiği önem düzeyleri, uygulamaların başarısı hakkındaki algıları ve uygulamalar konusundaki tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Son olarak da, çalışanların kurumsal yönetimin örgüt içi iletişimi ve kurumsal yönetim uygulamaları konusunda, insan kaynakları departmanlarının sorumlulukları konusundaki algıları araştırılmıştır.

Tez çalışmam sırasında sabrı, yönlendirici eleştirileri, desteği ve katkıları için Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar'a, desteklerini daima hissettiğim, önerileri ile katkıda bulunan ve beni yönlendiren Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, Prof. Dr. Şadi Can Saruhan'a, Prof. Dr. Oya Özçelik'e ve Doç. Dr. Aykut Berber'e, istatistik analizler konusundaki yönlendirme ve yardımları için Prof. Dr. Neyran Orhunbilge ve Prof. Dr. Karun Nemlioğlu'na, araştırmam konusunda yardımlarını esirgemeyen başta Ümit Dereli olmak üzere, Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketi yöneticilerine ve çalışmam

boyunca manevi desteklerini hissettiğim aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da, gerek çalışmam boyunca gösterdiği sabır, güven ve anlayış için, gerekse de çok değerli yardımları için, eşim Bahar Ulusal'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
SÜREÇ VE SİSTEM OLARAK KURUMSAL YÖNETİŞİMİN	
YÖNETİMİ BİLİMİ VE UYGULAMALAR AÇISINDAN İNCELENMESİ	3 – 67
I. Yönetim, Yönetişim ve Kurumsal Yönetişim Kavramlarına Genel Bir Yaklaşım	4
A. Yönetim ve Yönetişim Kavramları	4
B. Kurumsal Yönetişim Kavramı	7
C. Kurumsal Yönetişim Yaklaşımı ve Tarihsel Gelişimi	9
II. Kurumsal Yönetişimin Önemi ve İşlevleri	12
A. Kurumsal Yönetişimin Önemi	12
B. Kurumsal Yönetişimin İşlevleri	16
III. Kurumsal Yönetişim İlkeleri, Süreci, Mekanizmaları,	
Yapısal Özellikleri ve Yararları	17
A. Kurumsal Yönetişim İlkeleri	17
B. Kurumsal Yönetişim Süreci	20
C. Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları	22
D. Kurumsal Yönetişimin Yapısal Özellikleri	27
1. Pay Sahipliği Yaklaşımı	27
2. Paydaş Grup Yaklaşımı	29
E. Kurumsal Yönetişimin Organizasyonu	30
1. Yönetim Kurulları	31
2. Üst Yönetim	35
3. Komiteler	37

a. Denetim Komitesi	38
b. Dış Direktörler Komitesi	40
c. İcra Komitesi	40
d. Ücretlendirme Komitesi	41
e. Adaylık ve Yönetişim Komitesi	41
f. Diğer Kalıcı Komiteler	41
g. Geçici ve Özel Komiteler	41
F. Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Yararları	42
1. Yatırımcılar Açısından	42
2. İşletmeler Açısından	43
3. Paydaşlar (Menfaat Sahipleri) Açısından	44
a. Çalışanlar	45
b. Diğer Paydaşlar	45
IV. Kurumsal Yönetişim Modelleri, Uygulamaları ve Yönetişim Kodları	47
A. Kurumsal Yönetişim Modelleri	48
B. Kurumsal Yönetişim İlkelerine Temel Teşkil Eden Uluslararası Çalışmalar	51
1. Cadbury, Greenbury ve Hampel Raporları	51
2. Higgs ve Turnbull Raporları	53
C. Uygulamalar ve Kurumsal Yönetişim Kodları	54
1. Sarbanes-Oxley Yasaları	55
2. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri	57
D. Türkiye’ deki Uygulamalar ve Çalışmalar	59
1. TÜSİAD’ ın Çalışmaları	60
2. SPK’ nın Çalışmaları	62
3. Diğer Çalışmalar	65

İKİNCİ BÖLÜM

68 - 119

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ

I. İnsan Kaynakları Yönetimine Tanımsal Bir Yaklaşım	69
A. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi	69

B. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	74
II. Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile ilişkisi	81
A. Kavramsal Açıdan Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi	81
B. Kurumsal Yönetişim, Uzun Vadeli Hissedar Değeri ve İKY	86
C Uygulamalar Açısından Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkileri	90
1. Piyasalardaki Değişimler, Kurumsal Yönetişim ve İKY	92
a. Hizmet Sektörünün Gelişmesi ve Hakimiyeti	92
b. Mesleki Yapı ve Ücretler	93
c. Değişen İş Stratejileri ve Yapıları	94
d. Kurumsal Yönetişim Uygulamaları	95
2. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgütsel Uygulamalar ve İKY ile ilişkisi	101
3. Kurumsal Yönetişim Kod ve Uygulamalarının İKY ile ilişkisi	102
a. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve İKY	103
b. Sarbanes – Oxley Yasaları ve İKY	107
c. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İKY	111
d. Kurumsal Yönetişim, Yönetişel Etik ve İKY	114
e. Kurumsal Yönetişim, Çalışanların Bağlılığı ve İKY	116
f. Türkiye Kurumsal Yönetiş Haritası Araştırması ve İKY ile İlgili Bulgular	117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

120 - 180

KURUMSAL YÖNETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. Araştırmanın Amacı ve Önemi	121
II. Araştırma Tasarımı	123
A. Araştırmanın Kapsamı, Modeli ve Önkabulleri	123
B. Veri Toplama Aracı	125
C. Anakütle ve Örnekleme	127
D. Araştırmanın Değişkenleri	128

E. Araştırmanın Hipotezleri	129
F. Veri Analiz Yöntemi	130
G. Bulgular	131
1. Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde İKY ile İlişkili Kurumsal Yönetişim Düzenleme ve Uygulamalarına Dair Bulgular	131
a. Şirketin Kurumsal Yönetişim ile İlgili Genel Strateji, Politika ve Uygulamaları	131
b. Kurumsal Yönetişimin İKY ile ilişkili Uygulamalarına Dair Bulgular	138
(1). Koruma Politikası	139
(2). Yolsuzluğu Duyuran Kişiyeye Yönelik Prosedürler	140
(3). Soruşturma Prosedürleri	141
(4). Davranış Kuralları	141
(5). Doküman Saklama Politikası	142
(6). Personel Alımı	143
(7). İnsan Kaynakları Danışmanlığı Hizmeti Alımı	144
(8). Üst Düzey Yönetici Ücretlendirmesi	144
(9). Eğitim İhtiyaçları	145
(10). Diğer İhtiyaçlar	146
(11). İnsan kaynakları Süreçleri	146
2. Kurumsal Yönetişimi Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Çalışan Personelin Görüşlerine İlişkin Bulgular	149
a. Araştırmaya Katılan Kişilerin Bireysel Özellikleri	149
b. Çalışanların Kurumsal Yönetişimin İKY ile İlgili Uygulamalarına Verdikleri Önem ve Bilgi Düzeyleri ile Uygulamaların Başarı Düzeyine İlişkin Görüşleri	151
(1). Paydaş Tanımı Hakkındaki Uygulamalara Verilen Önem ve Bilgi Düzeyleri	151
(2). Çocuk İşgücü İstismarının Önlenmesine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler	155
(3). Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmamasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler	157

(4). İşe alım ve Eğitim Konularındaki Fırsat Eşitliğinin Sağlanmasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler	158
(5). Yönetim Kadrolarının İşe Alım ve Terfisi Konularına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	160
(6). Personelin Haklarının Güvence Altına Alınmasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	161
(7).Personelin Haklarının İhlali Durumunda Uğradığı Zararın Tazminine Yönelik Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	163
(8). Çalışanların Yönetime Katılımını Teşvik Edici Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	164
(9). Çalışanların Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Ödül ve Teşvik Sistemine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	166
(10). Çalışanlara Kar Paylaşımı veya Hisse Verilmesine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	168
(11). Koruma Politikasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	169
(12). Soruşturma Prosedürlerine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	171
c. Hipotezlere İlişkin Bulgular	172
(1). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Konusuna Verilen Önem Düzeyleri	172
(2). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile İlgili Algılanan Başarı Düzeyleri	174
(3). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Hakkındaki Tatmin Düzeyleri	176
d. Çalışanların Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgüt İçi İletişimi ve İKY Sorumluluğuna İlişkin Algılarına Dair Bulgular	177
(1).Kurumsal Yönetişimin Örgüt İçi İletişimi Sorumluluğu	177

	(2). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ve İKY'nin Sorumluluğu	179
SONUÇ		181
KAYNAKÇA		187
EKLER		196
ÖZGEÇMİŞ		219

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1: İsviçre'deki Büyük Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılarının Genel Görünümü	32
Tablo 2: Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Kurumsal Yönetişim Sistemleri Arasındaki İlişki	50
Tablo 3: Çeşitli Ülkelerde ve Uluslararası Kuruluşlarda Uygulanan Kurumsal Yönetişim Kodları	54
Tablo 4 : TÜSİAD'ın Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi ile OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Karşılaştırılması	62
Tablo 5: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bakış Açıları	71
Tablo 6 : Geleneksel Personel Yönetimi Yaklaşımı ile Stratejik İKY Yaklaşımı Arasındaki Farklılıklar.....	76
Tablo 7: Geleneksel Yönetim İlkeleri ile Yeni Küresel Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması	91
Tablo 8: Finansal Yapı, Kurumsal Yönetişim ve İşgücü Piyasası Arasındaki İlişki	99
Tablo 9: Yirminci Yüzyılda Ülkelerin Finansal Piyasalarının Özellikleri ile Büyük Şirketlerin Kurumsal Yönetişim ve İşgücü Yönetimi Arasındaki İlişki	100
Tablo 10: Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda Geçerli Olan Küresel Politikalar ve Özet Tanımları	134
Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet ve Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	150
Tablo 12: Kıdem Bilgileri	150
Tablo 13: Katılımcıların İş Ünvanına Göre Dağılımı	151
Tablo 14: Paydaş Tanımına Verilen Önem	152
Tablo 15: İşletmede Paydaş Tanımının Var Olması Durumu ile İlgili Bilgiler	153

Tablo 16: Çalışanların Paydaş Tanımının İçinde Yer Almasının Önemi	153
Tablo 17: Çalışanların Paydaş Tanımının İçinde Yer Alması ile İlgili Bilgiler	155
Tablo 18: Çalışanların Çocuk İşgücü İstismarını Önleyici Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verdikleri Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	156
Tablo 19: Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaması ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler.....	157
Tablo 20: İşe Alım ve Eğitim Konularında Fırsat Eşitliğini Sağlayıcı Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	159
Tablo 21: Yönetim kadrolarının İşe Alım ve Terfi Kriterlerinin Yazılı Kural ve Düzenlemelerle Belirlenmesi Konusuna Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	160
Tablo 22: Personelin Haklarını Güvence Altına Alıcı Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	162
Tablo 23: Personelin Haklarının İhlali Durumunda Uğradığı Zararı Tazmine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	164
Tablo 24: Çalışanların Yönetime Katılımını Teşvik Edici Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi.....	165
Tablo 25: Çalışanların Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Yazılı Ödül - Teşvik Sistemine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	167
Tablo 26: Çalışanlara Kar Paylaşımı veya Hisse Verilmesine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	168
Tablo 27: Koruma Politikası ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	169

Tablo 28: Soruşturma Prosedürleri ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi	171
Tablo 29: İKY İle İlişkili Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Verilen Öneme Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri	173
Tablo 30: Kurumsal Yönetişim Uygulaması Olan ve Olmayan İşletme Çalışanlarının Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Verdikleri Önem Düzeyi	173
Tablo 31: Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile İlgili Algılanan Başarı Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	175
Tablo 32: Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile İlgili Algılanan Başarı Düzeyi.....	175
Tablo 33: Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Hakkındaki Tatmin Düzeyi...	176
Tablo 34: İKY Biriminin Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının İletişimi Konusundaki Rolü.....	178
Tablo 35: İKY Biriminin Kurumsal Yönetişim Uygulamalarındaki Sorumluluğu.	179

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1: Kurumsal Yönetişimin İşlevleri.....	17
Şekil 2: Kurumsal Yönetişim İlkeleri	18
Şekil 3: Kurumsal Yönetişim Süreci	21
Şekil 4: Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları.....	22
Şekil 5: Kurum içi ve Kurum Dışı Faktörlerle Biçimlendirilmiş Çağdaş Şirket Yapısı	28
Şekil 6: Ceo'nun Kabul Görürlüğünün Şirketin Bütünsel İmajı Üzerindeki Etkisi	36
Şekil 7: İnsan Kaynaklarını Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri	72
Şekil 8: İKY Alanının Haritası	78
Şekil 9: İKY ve Performans İlişkisi	80
Şekil 10: Kurumsal Yönetişim ve İKY Alanının Haritası	82
Şekil 11: Kurumsal Yönetişim ve İKY (Sistem Yaklaşımı ve Sonuçlar)	84
Şekil 12: Stratejik İKY için Bağlamsal ve Dinamik Bir Çerçeve.....	85
Şekil 13: İç Süreçler, Müşteri ve Hissedar Değeri İlişkisi	87
Şekil 14: Gayri Maddi Varlıkların Değer Üretimi ve Hissedar Değeri..	89
Şekil 15: İKY Süreçlerinin Kurumsal Yönetişim Sürecine Uyarlanması	110

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ARGE: Araştırma Geliştirme

CEO: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)

CG: Corporate Governance (Kurumsal Yönetişim)

CFO: Finans Başkanı (Chief Financial Officer)

DTI: İngiltere Ticaret ve Endüstri Departmanı (Department of Trade and Industry)

HRM: Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

KYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

OECD: (Organization for Economic Co-Operation and Development) Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

SOX: Sarbanes-Oxley Yasaları

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

SS: Standart Sapma

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

WERS: İşyeri Çalışan İlişkileri Araştırması – İngiltere
(Workplace Employee Relations Survey)

GİRİŞ

Bugün gündelik bir terim olarak yaşantımıza giren “küreselleşme, küresel rekabet, teknolojik değişim ve sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumu” gibi kavramlar bir anlamda yeni ekonomik düzenin habercisi niteliğini taşımaktadır. Tüm ulusları etkisi altına almaya başlayan yeni ekonomik düzen, ekonomileri ve beraberinde işletmeleri de etkileyerek, belirginleşen uluslararası ölçütlere uymaya zorlamaktadır. Bu süreçte artan ve özel bir öneme sahip olan kavramlardan biri de Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) kavramıdır. Zira Kurumsal şirket Yönetimi ekonomik gelişmenin önemli bir faktörü olarak belirgin hale gelerek, şirketleri bu kurallara uymaya teşvik eden ve şirketleri bu kurallara uymaya zorlayan bir disiplin haline gelmiştir. Hatta ülkeler, sürdürülebilir bir gelişmenin devamı için, kendi ülkelerinde konuyu özendirici ve/ veya zorlayıcı tedbirler getirmektedir.

Yaşanan küresel finansal krizlerin ve şirket iflaslarının arkasındaki nedenler incelendiğinde, devlet ve şirket bazında iş yapış şeklinin ve genel kuralların tam olarak belirgin olmayışı, yani kurumsal yönetişimin ve politikalarının yetersiz olduğu görülmüştür. Kurumsal yönetişim başlangıçta vekalet teorisi çerçevesinde yönetilen işletmelerdeki yönetici suistimallerinin önlenmesi ve pay sahiplerinin yanında paydaş çıkarlarının da gözetildiğinin vurgulanması gereği ortaya çıkmış gözükmele beraber, emek yoğun bir özellik gösteren hizmet sektörünün gelişerek hakim konuma gelmesi sonucu açık bir sistem olan organizasyonlardaki alt sistemler-organlar ve paydaşlar arası kaçınılmaz bir etkileşim nedeniyle, kurumsal yönetişimin diğer yönetim alanları ve İKY ile ilişkili olarak da ele alınması ihtiyacını doğurmuştur.

YönetSEL etik konusu da kurumsal yönetişim konusundaki gelişmelerle beraber daha fazla önem kazanmış ve adından daha sık söz edilir hale gelmeye başlamıştır. Kurumsal yönetişim uygulamaları doğrultusunda yönetSEL etiğın örgütün kültürü haline getirilmesi için çalışanların işbirliğini sağlayanın ve paydaşların çıkarların gözetilmesinin önemi bilinmektedir. Çalışanların da bir paydaş olduğu düşünöldüğünde, kurumsal yönetişim uygulamalarının gerek paydaş yaklaşımı gereği, gerekse de

uygulamalar sonucu şirketlerde ilgili alanlarda yaşanan değişimler nedeni ile, açık bir sistem olan şirketlerin İKY uygulamaları ile de bir etkileşim içinde olacağı bir gerçektir.

Bu nedenle kurumsal yönetişimin diğer yönetim alanlarına paralel olarak, İKY uygulamaları ile de ilişkisinin araştırılması, kurumsal yönetişimin İKY uygulamaları ile olası ilişkilerinin ortaya konulması, ileride akademisyenler tarafından konunun daha derinlemesine araştırılmasına olanak sağlaması için bir kaynak olması ve uygulamacılara rehberlik etmesi açısından yararlı olacaktır.

Yukarıdaki tespitler doğrultusunda tezin konusu “kurumsal yönetişim ve insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi” olarak belirlenmiştir. Kurumsal Yönetişimin (Corporate Governance) şirketlerin iş yapış şeklini değiştirdiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu çalışmada Kurumsal Yönetişimle ilgili olarak birinci bölümde öncelikle yönetişim kavramı ile yönetim ve yönetişim kavramlarının farkları ve kurumsal yönetişim kavramı tanımlanacaktır. Daha sonra kurumsal yönetişim süreç ve sistem olarak ele alınarak, uluslararası gelişmeler, ortaya çıkan normlar ve eğilimler ışığında irdelenecektir. Yine bu bölümde kurumsal yönetişimin önemi, işlevleri, ilkeleri ve farklı kurumsal yönetişim modelleri ile önem ve yararları üzerinde durulacaktır. Bölümün sonunda da uygulamalar ve yönetişim kodları ile kurumsal yönetişim ilkelerine temel teşkil eden uluslararası çalışmalara yer verilecektir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ve kurumsal yönetişim ilişkisini incelemeyi amaçlayan çalışmamızın ikinci bölümünde önce İKY’nin tanımı, işlevleri ve stratejik konuma geçiş sürecinden bahsedildikten sonra İKY ve kurumsal yönetişim ilişkisine teori ve uygulama açısından yaklaşılarak incelenecektir.

Çalışmamızın son bölümünde de kurumsal yönetişimin İKY uygulamaları ile ilişkisini göstermeyi amaçlayan ve iki aşamadan oluşan uygulamalı bir araştırma ele alınarak çalışma sonlandırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ ve SİSTEM OLARAK KURUMSAL YÖNETİŞİMİN

YÖNETİM BİLİMİ ve UYGULAMALAR AÇISINDAN İNCELENMESİ

I. YÖNETİM, YÖNETİŞİM VE KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMLARINA GENEL BİR YAKLAŞIM

A. YÖNETİM ve YÖNETİŞİM KAVRAMLARI

Herhangi bir insanlık grubunda, işbirliği ve koordinasyonu sağlamayı ifade eden yönetim kavramı, nerede ise insanlık tarihi kadar eskidir. İş ile ilişkilendirildiğinde ise, yüzyıllar boyunca sezgi ve deneyime dayalı olarak ve el yordamı ile uygulanan bir sanat niteliğini taşıdığı görülmektedir.¹ Yönetim ve organizasyonlarla ilgili sistematik bilgilerin oluşturduğu yönetim bilimi ise XX. yüzyıl içinde oluşmaya başlayarak, bugün farklı felsefelere dayanan, yönetimi değişik yönlerden ele alan birçok sayıda yönetim düşünce ve okulundan oluşmaktadır.² Genel olarak insanlar aracılığı ile iş yaptırma, sonuca ulaşma olarak ifade edilebilen yönetim kavramının işletme bilimi açısından, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için, kaynakların organize edilmesi ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacı ile sonuçların değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlanması olasıdır.³ Yönetimi bir süreç olarak ve daha geniş bir açıdan tanımlanması gerekirse, “işletmenin veya örgütün elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile, etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve amaçların gerçekleştirilme süreci” olarak tanımlanabilir.⁴

Yönetişim (governance) kelimesinin kökünü oluşturan yönetmek (to govern) kelimesinin ilk olarak 1250 – 1300 yılları arasında ortaya çıktığını belirten “Webster’s New World Dictionary 1988” ’e göre kelime, klasik Latin terminolojisinde “*yön vermek, kumanda etmek*” anlamında kullanılırken, Yunanca’da “*yönetmek – kural koymak*” anlamında kullanılmıştır. Webster’s New World Dictionary’e göre *to govern* kelimesi

¹ Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:73, 1979, p.5

² Ibid.

³ Hodgets, Richard M., **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul, Beta Yayınları, Trans by., Çetin Canan, Mutlu Esin Can, 1999, p.7

⁴ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, No:113, pp.21,22

aşağıdaki beş anlamı içermektedir:⁵

- Bir şeyin üzerinde otorite kullanmak, yönetmek, kumanda etmek, idare etmek
- Bir şeyin gidişatını, iç yapısını etkilemek, rehberlik etmek
- Sınırlamak, kontrol altında tutmak
- Bir şeyin, kural koyucu vasıtası ile hızını regüle etmek
- Bir şey için kural-kanun olmak, bir kuramı yöneten bilimsel kuralları tanımlamak.

14. yüzyıldan bu yana kullanılan “governance” kelimesinin günümüzdeki anlamıyla kullanımının 1990’lı yıllarda ortaya çıktığı, kelimenin popülaritesinin ise, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, OECD gibi kuruluşlar tarafından seminer ve raporlarında kullanılmaya başlaması ile oluştuğu görülmektedir.⁶

Türkçe’ye “*yönetişim*” olarak çevrilen governance kelimesinin kökü olan -to govern- kelimesi “*yönetmek, idare etmek*” anlamına gelirken, kelimenin ikinci bölümü olan “-ance”, “-işim” kısmı ismi benzer yapıdaki, -iletişim, bilişim- kelimelerindeki gibi, eylemin birden fazla aktörün katılımı ile gerçekleştirildiğini yani karşılıklı bir etkileşimi belirtmektedir.

Yönetim kelimesi süreç olarak tanımlandığında, “işletmenin amaçlarına ulaşması, başkaları aracılığı ile iş yapılması, planlama-organize etme-yürütme ve kontrol etme işlevlerinin kullanılması ve tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olması”⁷ gibi dört önemli nokta göz önüne alınmaktadır. Yönetişim (governance)

⁵ Shehrin, Kovancı Petek, “**A Critical Evaluation of Governance In The Framework Of Rural Development In Turkey**”, Doktora Tezi, ODTÜ, Doğal ve Uygulamalı Bilimler, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Ankara, 2005, p. 13

⁶ Ibid. pp. 13, 14

⁷ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S. Op.cit, p.22

kelimesini süreç olarak ele alındığında, yönetim (government) kelimesinden farklılıklarının aşağıdaki üç maddede özetlenmesi olasıdır.⁸

1. Yönetişim tarafsız bir kavramdır. Gücün, fedakarlık, zalimlik etkililik, ya da yetkin olmama gibi birçok formdan meydana gelebileceğini belirtir.
2. Yönetişim (governance) kelimesi, yönetim (government) kelimesine oranla, kavram olarak daha geniş bir anlam ifade etmekte, yönetimin gücünün hem içeride hem de dışarıda (paydaşlar açısından) olduğunu belirtmektedir.
3. Yönetişim kelimesi de bir süreci ifade etmekle beraber, kararların birçok aktörün, karmaşık ilişkilerin ve farklı önceliklerin temelinde alınan bir süreç olduğunu belirtir.

Anlamı ve yönetim kavramı ile farklılıkları açıklanmaya çalışılan yönetim kavramının kullanımının yaygınlaşması ise aşağıdaki dört etkene bağlanmıştır.⁹

1. Government –yönetim- kelimesinin dar kapsamlı olması, yetersiz kalması
2. Yönetişim –governance- teriminin büyüme ve farklılaşma özelliği
3. Yeni kurumsallaştırma politikaları ile ekonomik ve politik düzenlemeler
4. Sivil toplum örgütlerinin artan rolü

Kısaca ortaya çıkışı incelenen yönetim kavramı, bu çalışmada işletme bilimi açısından incelenecek olmakla beraber, yönetim kavramının genellikle “interaktif, iyi, çok aktörlü, iletişimsel, işbirlikçi, kurumsal” gibi kesinlik belirten sıfatlarla birlikte kullanıldığı görülmektedir.¹⁰ Bunun nedeni ise, yönetim kavramının benzer kavramlar olan yönetim (management, government) gibi kavramlardan, otoritenin uygulanış şekli ile, kontrol mekanizması ve sistemsel açıdan farklılıklarını belirtme amaçlı olmasıdır.¹¹ Bu açıklamalar ışığında, yönetim kavramı insanlar ve kurumlar ile yüksek etkileşim

⁸ Shehrin, Kovancı Petek, Op.cit, p. 20

⁹ Ibid., p.16

¹⁰ Ibid., p.24

¹¹ Ibid.

(interaktivite) içinde, operasyonel süreçler ve analitik bir konsept ile bir karar verme süreci ve başarılı sonuçlar elde etme süreci olarak tanımlanabilir.¹²

B. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

Gelişmiş ülkeler 21. yüzyılda eşi görülmemiş bir refah yaşadılar ve vatandaşları için dünya tarihindeki en yüksek standartları oluşturdular.¹³ Bu yüksek düzeydeki gelişimin, kapitalist ekonomik sistemin, bununla beraber serbest girişimin ve rekabetin bir sonucu olduğu bilinmektedir. Üretilen yüksek teknolojik ürünler, gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir rekabet için enerji oluşturarak, yarışın hızlanmasına ve gelişmesine neden olmuştur.¹⁴ Yüksek gelişmenin bir belirleyicisi olan küreselleşme ile beraber, ticari açıdan ülke sınırları önemi yitirmeye başlamış, finansal piyasalarda fonlar olabildiğince özgür hareket etmeye başlamış, şirketler de finansal ihtiyaçlarını yalnız iç piyasalardan değil, dış piyasalardan da karşılar hale gelmiştir.¹⁵ Küreselleşme ve sınır ötesi ticari faaliyetlere bir örnek verilmek istenirse, General Electric'in 1985 yılı öncesinde ABD dışı olmayan pazarlardan elde ettiği gelir % 20 seviyesinde iken, 1997 yılının sonlarında gelirlerinin % 42'sini ABD dışı pazarlardan elde edilmiştir.¹⁶ Yine gelişmenin bir sonucu olarak, işletmeler ölçek ve organizasyon yapısı açısından da değişim içine girmiş, geçmişin büyük ölçekli üretim tesisleri yerine, daha küçük ölçekte ama müşteri odaklı üretim yapan ve bu yapıya yanıt vermekte zorlanan klasik işletmeler yerine, şebeke türü organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Ancak işletmelerin ölçek ekonomisinden çıkmaları, ticari faaliyetlerini yalnızca kendi ülkeleri sınırları içinde sürdürmemeleri, ulaşabildikleri tüm dünya ülkelerinde ticari faaliyet içinde bulunmaları nedeni ile finansal getirileri ya da finansal yapıları, üretimlerindeki küçülmeye paralel gitmeyecek bir şekilde devam etmiştir. Yani, üretim içeriği küçülmesine rağmen büyük

¹² Ibid. p.30

¹³ Jr. Colley L. John Doyle L. Jacqueline, Logan W. George, Stettinius Wallace, **Corporate Governance**, New York, The McGraw-Hill, Executive Mba Series, 2003, p. 1

¹⁴ Ibid. p.2

¹⁵ Demirbaş Mahmut, Uyar Süleyman, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komiteleri**, İstanbul, Güncel Yayıncılık:262, Güncel Akademi:4, 2006, p. 15

¹⁶ Slater, Robert, "**Jack Welch ve General Electric'in Yolu**" İstanbul, Literatür Yayınları, 38, 2000, p. 194

bir hızla büyüyen şirketler oluşmaya başlamıştır. Bu ise yukarıda bahsedildiği üzere, faaliyet alanı, müşterileri, finansal portföyü karmaşık hale gelen işletmelerin, şebeke türü organizasyonlar yardımı ile yönetimi için uygun bir zemin ve gereklilik oluşturmuştur.

Modern ekonominin en önemli unsurlarından birisi olan işletmeler, çeşitli amaç ve hedefleri olan sosyal ve iktisadi varlıklardır.¹⁷ Amaç ve hedefleri çok farklılıklar gösterebilen işletmeler, genel olarak başarmak istedikleri hedeflere ulaşma yolunda çeşitli paydaşlara yarar sağlamaya veya onlar için faydayı maksimize etmeye çalışmaktadırlar ki, bunlardan en bilineni, ticari bir işletmenin yasal sınırlar içinde hissedarlarının servetini arttırmaya çalışmasıdır.¹⁸

Geçmişte sadece işletme sahipleri aracılığı ile yapılmaya çalışılan bu maksimizasyon süreci, günümüz modern işletme bilimi ile beraber, işletme sahipleri adına bu fayda sağlamayı üstlenmiş (profesyonel) yöneticiler aracılığı ile yapılmaktadır.

Bahsedilen yöneticiler, kendilerine verilen görevler doğrultusunda işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli stratejik faaliyetleri yürütürken, kimler adına ve kimlere karşı nasıl karar almaktadırlar? Yani işletmenin faaliyetleri ile ilgili bir olası bir çıkar çatışması olması durumunda, görevi işletme adına rasyonel karar almak olan “üst düzey yöneticiler, kimin çıkarlarını, kime karşı ve nasıl koruyacaklar” sorusu ile karşılaşmaktadır. İşte burada, işletmeler ve günümüzün tüm modern organizasyonları için hak sahipleri ve hakimiyet, yani söz sahibi olma konuları ortaya çıkmaktadır.¹⁹ Yukarıda bahsedildiği üzere, geçmişin klasik işletmelerinde hak sahipleri aynı zamanda söz sahipleri konumundayken, günümüz modern işletmecilik anlayışında, hak sahipleri adına karar almak ve işletmeleri yönetmekle yükümlü olan yöneticiler söz sahibi konumunda da olmaktadır. Ayrıca klasik anlayışta işletmenin hak sahipleri, o işletmenin sermayedarları iken, günümüzde kendilerini çeşitli nedenlerle işletmeler

¹⁷ Gürbüz Osman A., Ergincan Yakup, **Kurumsal Yönetim, Türkiye’deki Durumu Ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, p.1

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S. Op.cit, p.422

üzerinde hak sahibi gören çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlar bulunmaktadır.²⁰

İşte İngilizce’ de “*corporate governance*” olarak tanımlanan ve Türkçe’ye “*kurumsal yönetim*” olarak yerleşen terim, işletmenin hak sahipleri ile söz sahipleri arasındaki ilişkiler bütünüdür.²¹

Bu çalışmada kurumsal yönetim kavramı, işletme bilimi açısından ele alınacak olmakla beraber, kelimenin kökeninin ve ilintili olduğu benzer kelimelerin tanımlarının tarihsel süreç içindeki gelişimi açısından ele alınması, özellikle dilimizde yeni bir terim olan kurumsal yönetim kavramının anlaşılması ve benzerleri ile arasındaki farkın ayrıştırılması açısından faydalı olacaktır.

C. KURUMSAL YÖNETİŞİM YAKLAŞIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Yukarıda, “işletmenin hak sahipleri ile söz sahipleri arasındaki ilişkiler bütünüdür” belirtilen kurumsal yönetim, özellikle ABD’ de, Enron, Tyco, World Com gibi büyük şirketlerde yaşanan şaşırtıcı finansal skandallar sonrası ağırlıkla gündeme gelmiştir. Bu kavram veya yaklaşım, olaylara yalnızca şirket iflası ya da yatırımcıların kârlılığı gözü ile değil de, işletme kârlılığından öte bir bakış açısı ile bakılmasının zorunlu hale gelmesi ile önem kazanmıştır. Zira yukarıda amaç ve hedefleri olan sosyal ve iktisadi varlıklar diye tanımlanan işletmelerin genel misyonu, kendi finansal ve marka değeri ile insanlığın genel refah düzeyini arttırmak olarak tanımlanabilir. Ancak farklı gereksinimleri olan insanlığın, yasal düzenlemelerin eksik olduğu ekonomik faaliyet alanlarında istenmeyen sonuçlarla karşılaşabildiği gözlemlenmektedir.²² Örnek olarak elinde hissesi bulunan bir şirket ile ilgili kişinin beklentileri ile o şirketin ürettiği bir ürünü (örneğin hayati önem taşıyan bir ilacı) almak isteyen insanların, ilgili şirketten

²⁰ Ibid. p.423

²¹ Ibid.

²² Gürbüz Osman A., Ergincan Yakup, Op.cit., p.1

beklentileri farklıdır. Birisi elindeki hissenin değerinin artmasını beklerken, diğeri ilacı daha ucuza veya bedelsiz alabilmek umuduyla, işletmenin sosyal sorumluluğu ya da devletin bu konudaki yaptırım gücü konularında beklenti içinde olacaktır. Bu farklı beklentilerin, dışarıdan bir aktör tarafından (burada bahsedilen, devlet ya da kural koyma yetkisi bulunan örgütlerdir) yasal düzenlemelerle güvence altına alınmaması halinde ise en basit anlamda o faaliyet ile ilgili tarafların zarara uğrayabileceği, genelleştirildiğinde ise, iktisadi sistemin zora girmesine yol açabileceği görülmektedir. Zira bireysel açıdan bakıldığında, toplum refahına karşın, kendi bireysel ihtiyaçlarının tatmini yönünde seçim yapmanın sıkça karşılaşılan bir durum olduğu gözlemlenmektedir.

Yaşanan küresel finansal krizlerin arkasındaki nedenler incelendiğinde, devlet ve şirket bazında iş yapış şeklinin ve genel kuralların tam olarak belirgin olmayışı, yani kurumsal yönetişimin ve politikalarının yetersiz olduğu görülmüştür.²³ Ömek olarak, detayına daha sonraki bölümlerde değinilecek bir kurumsal yönetim uygulaması olan Sarbanes-Oxley yasalarının temeli de 1929 büyük dünya ekonomik krizine dayanmaktadır.²⁴

Genel olarak bakıldığında, işletmeler üzerinde hak iddia eden grupların sayısının artışına paralel olarak, ilgili grupların söz sahibi olma iddiaları da gündeme gelmiştir.²⁵ Yani her bir sosyal taraf, kendi menfaatlerini korumak ya da maksimize etmek amacına sahiptir. Bu ise, yönetim kavramının, yönetim kavramından farklılıklarının açıklandığı bölümde belirtildiği üzere, kararların birçok aktörün, karmaşık ilişkilerin ve farklı önceliklerin temelinde alınan bir süreç olduğu bir alanda, bu süreçte yer alan aktörlerin ortak menfaati için gerekli olan sistemsel bir hazırlığın gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşte kurumsal yönetim bu sistemsel süreci ifade etmek üzere, gelişmiş ülkelerdeki genişleyen sahiplik/hissedarlık uygulamaları (sermaye piyasaları

²³ Ibid. p.3

²⁴ Jackson M. Peggy, “**Sarbanes-Oxley For Small Businesses**” New Jersey, John Wiley & Sons, 2006, p.1

²⁵ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p.423

uygulamaları) ile ortaya çıkmış²⁶ ve uygulamadaki başarıları ile bugünkü popülaritesini kazanmıştır.

Yönetişim ve yönetim kavramlarının farkının açıklanmaya çalışıldığı bir önceki bölüme paralel olarak, kurumsal yönetim - kurumsal yönetim kavramından farkını gösterir şekilde-, temel öğeleri olan, insanlar ve kurumlar (yani tüm paydaşlar) ile yüksek ilişki içinde, operasyonel süreçler ve analitik bir konsept yardımı ile kurumsal bir karar verme süreci ve kuruma ilişkin başarılı sonuçlar elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Burada özellikle, süreç yaklaşımı farklılığı ile analitik bir yaklaşım, operasyonel süreçler ve olumlu sonuçlar elde etmenin altının çizilmesi gerekmektedir. Yani kurumsal yönetim kavramının, yönetim kavramına göre içeriği biraz daha netleştirdiği, muğlak ifadelerden kaçınarak, kural ve kaidelerini belirtir hale getirdiğinin söylenmesi yanlış olmayacaktır.

Kapitalizm ve komünizm gibi çok farklı iki ekonomik sistem arasında rekabetin azaldığı soğuk savaş devri sonrasında politikaları ve ekonomisi, aralarında çok net bir bağ ispatlanmamakla beraber, demokrasi ve pazar odaklı kapitalizmin beraber yükselmesini sağlamış, devletlerin ekonomi ve üretim üzerindeki kontrol ve hakimiyetlerinin azalması ile devletler yerine şirketler birbiri ile yarışır hale gelmeye başlamıştır.²⁷ Ancak ekonomik sınırların ortadan kalkması ve bununla beraber gelişen küresel ekonomik entegrasyon ile şirketler ve ülkelerin ekonomik performansları çok daha kolay ölçülür hale gelmiştir. Zira şirketlerin ekonomik performansları devlet koruması ile değil, direkt olarak pazar ekonomisindeki başarı ya da başarısızlıkları ile değerlendirilir hale gelmiştir.

Kurumsal yönetişimin ortaya çıkışının tüm tetikleyicilerini analiz eden ve isimlendiren John Naisbitt 1994 yılındaki Küresel Paradox isimli kitabında küreselleşmeyi Türkçe’de henüz karşılığını bulmamış ama **“küresel yerelleşme”** olarak

²⁶ Otten Jordan, Heugens Pursey, Schenk Hans, **“Corporate Governance Reforms And Firm Ownership Around The World”** Universiteit Utrecht, Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper series, nr.06-01, 2006, p.8

²⁷ Gordon Jeffry N., Roe Mark J., **Convergence and Persistence in Corporate Governance**, Cambridge, Cambridge University Press, 2004, p.1

çevrilebilecek **“glocalization”** olarak tanımlamıştır.²⁸ Ancak dünyanın adeta yerel bir köy haline dönüştüğü küreselleşme ile beraber devletlerin ekonomideki giderek azalan rolleri nedeniyle şirketler açısından ortaya çıkan kontrol gereksinimi artmış, bu da kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkması ve bir reform ajandası olarak gündeme oturması için uygun zemini hazırlamıştır.

II. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ

A. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ÖNEMİ

Birinci bölümde açıklandığı üzere, soğuk savaş dönemi sonrası küreselleşme ile beraber, şirketler yoğun bir biçimde sınır ötesi ticari faaliyetlerde bulunmaya başlamışlar ve bunun sonucu olarak da, finansal piyasalarda fonlar dilediğince hareket etmeğe başlamıştı. Devletler sınırlar ötesi ticari faaliyetleri daima çeşitli kurallarla kontrol altında tutmaya ve denetlemeye çalışmışlardır. 21.yüzyıl kapitalizminin yoğun rekabeti sonucu şirketler hayatta kalabilmek ve pazar paylarını arttırabilmek mücadelesi adına zaman zaman verimlilik ve etkinlikten uzaklaşmıştır. Bunun sonucu olarak, “işletmenin veya örgütün elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve amaçların gerçekleştirilme süreci” diye tanımladığımız yönetim sürecine uygun düşmeyen kararlar ile ticari yapılarını yönetir hale gelmişlerdir.

Bu tip yanlış uygulamalar sonrasında ise, öncelikle ABD’de, Enron, Tyco, World Com gibi büyük şirketlerde yaşanan finansal skandallar ortaya çıkmıştır. Sonrasında ise bu skandallara sadece şirket iflası gözü ve işletme karlılığından öte bir bakış açısı ile bakılmasının zorunlu hale gelmesi ile beraber de kurumsal yönetim kavramı özel bir önem kazanmaya başlamıştır. Enron skandalı bu tip skandalları sadece mikro ekonomik alanda değil, makro ekonomide piyasa ekonomisi ile düzenlemeye tabi tutulmuş ekonomiler arasındaki mukayeseler açısından da çeşitli tartışmaların

²⁸ Gilles Paquet, Governance Through Social Learning, Ottawa, University Of Ottawa Press, 1999, p.8

yaşandığı bir döneme denk gelmişti. Ekonomide serbestleştirmeden yararlananların dahi onun hatalı taraflarını itiraf etmeye hazır oldukları bir dönemde, ekonomide serbestliği ve bu serbestliğin tam olarak sağlanamadığını savunanların, hatalı bir düzenlemeye tabi tutulmuş bir ekonomi ile daha hatalı bir düzenlemeye tabi tutulmuş ekonomileri karşılaştırmak istiyorlar, ideal bir serbest piyasayı görmezden gelerek, karşılaştırmayı istemiyorlardı.²⁹

Ulaştığı boyutu ile şimdilik 1929 dünya ekonomik krizinden sonraki en büyük kriz denilen günümüzde yaşanan büyük küresel ekonomik krizde, sarsılmaz denilen birçok büyük şirketin çok zor durumlara düşmesi, görünmez el vasıtası ile karşılaşılacak sorunları çözmesi planlanan serbest ekonomik düzenin dahi, bir takım kurallara veya düzenlemelere ihtiyacı olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Devletin ekonomiye müdahalesinin hiç düşünülmediği ülkelerde bile, yönetimler yaşanan ekonomik krize bir çare olabileceği beklentisi ile ekonomiye müdahale konusunda eskiye oranla çok daha ılımlı söylemlerde bulunmaktadır. Nobel ödüllü akademisyen Joseph E. Stiglitz serbest piyasa ekonomilerindeki varsayılan denge modellemesinin en güç problem olduğunu belirtmiş, ekonomik sistemdeki oyuncuların, çalışanlar ile işverenler veya borç verenler ile borç alanlar gibi tümünü düşünmenin önemine dikkat çekmiştir.³⁰ Bu yaklaşımın kurumsal yönetişimin tanımında yer alan açık bir sistem olarak, işletmeyi ilgilendiren konularda tarafların tümünün sisteme dahil edilmesi olgusu ile büyük ölçüde örtüştüğü dikkat çekicidir.

Yine geçmişte bahsedilen serbest piyasa ekonomisi modelindeki tarafların her birinin rasyonel davranmasının sistemin varsayımı olduğu ve tarafların inançları doğrultusunda rasyonel davranış sergilediklerini belirtmiştir. Piyasa ekonomisindeki eşitlikçi davranışı betimleyen rasyonel davranış yerine rekabetçi davranış modellemeyi istediğini belirten Stiglitz, geçmişte ekonomideki tarafların tek başlarına büyük bir güç olmadıkları ve bilgiye ulaşmadaki zorluklar nedeni ile, verdikleri kararlarla diğerlerini etki altında bırakmadıklarını ve serbest piyasa dengesinin bu koşullarda oluştuğunu

²⁹ Stiglitz, E. Joseph, “**90’ların Yükselişi**” CSA Global yayın Ajansı Yayınları, İstanbul, 2004, p. 251

³⁰ Stiglitz E. Joseph, Information and The Change In The Paradigm In Economics, Prize Lecture, December 8., 2001, p.487

belirtmiştir.³¹ Günümüzde bilgi ve değişimin serbest piyasa ekonomisindeki paradigmayı oluşturduğu belirtilerek, geçmişte ekonomik modele giren aktörlerin kısıtlı bilgiler ile girdiğini, girmeyen aktörlerin ise artık ekonomik modellemeye dahil edilmesi gerektiğini vurguladığı örneğinde, günümüzde bir araba alıcısının (Ve aldığı arabayı sigortalayacak sigorta şirketinin) fiyat ile kalite arasındaki istatistiksel ilişkiyi kantitatif olarak bilme ihtiyacında olduklarını ve bu bilginin satın alma kararı etkilediğini belirtmiştir.³² Klasik iktisatta pazardaki fiyatı arz ve talep belirlerken, günümüzde fiyatın belirlenmesinde bir çok bağımsız değişken daha sisteme dahil olmaktadır. Günümüzde serbest piyasa ekonomisinin geçmişine oranla, değişim sonucunda hem pazardaki tüm oyuncular her türlü bilgiye kolayca ulaşır durumda, hem de bazılarının pazarı dahi etkileyebilecek büyüklük ve güçte oldukları bilinmektedir. Bu ise geçmişteki serbest piyasa ekonomik modellemesinin günümüz için yetersiz kalabileceğini, ekonomik modellemeye yeni aktör ve kuralların dahil edilmesi gerekliliğini açıklamaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetim, serbest ekonomik düzende, “mikro ekonomik anlamda” şirketlerin serbest piyasa ekonomisindeki rasyonel davranış yerine anti rasyonel davranış veya diğer bir deyişle verimsiz yönetimleri nedeni ile karşılaşılan bu tip aksamaları önlemeye veya çözmeye ve pazardaki tarafların ekonomik açıdan zarar görmemesine yardımcı olabilecek bir araç olarak da düşünülmeye başlamıştır.

Teorik düşüncede, girişimcinin üretimin gerekli görülen her anında emek ve sermaye kullanabileceği varsayımına karşın, işletmenin söz sahipleri olarak da adlandırılan yöneticiler, işletmelerin nakit akımlarını teoriye uygun olarak değil de, kontrol erkini kendileri lehine yararlanabileceği şekilde yönetebileceklerinden³³, pay sahipleri dediğimiz yatırımcıların ve diğer paydaşların korunma gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yönetim, mikro ekonomik alanda ilgili tüm tarafların çıkarlarını korumaya aday bir olgu olurken, sadece işletme bilim ve ekonomi alanındaki kuralları saran bir olgu olarak değil, kanunlara uyma, etik kurallar, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla

³¹ Ibid.

³² Ibid

³³ Gürbüz Osman A., Ergincan Yakup, Op.cit., p.6

örtüşen temel bir yaklaşımı ifade etmektedir.³⁴ Mikro ekonomik anlamda bir kurumun en üstün performansa ulaşmasını ve sürdürülebilir başarıyı yakalamasını hedefleyen kurumsal yönetim, temel ilkeleri olan adillik, şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamaya yönelik bir çatı olarak düşünülebilir. Bu çatı olmadan, iyi ahlaklı bir yönetimin veya çevreye duyarlı bir yönetimin tek başına bir kurumu başarıya ulaştırmayacağı açıktır.³⁵

Serbest rekabet koşullarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lu yıllardan başlayarak önem kazanan kurumsal yönetim, son yıllarda Dünya Bankası, OECD, kurumsal yatırımcılar ile ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesi ile, bir çok ülkede özellikle de halka açık şirketlerde, kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir.

Günümüzde ekonomik piyasadaki oyuncuların büyüklüğü nedeni ile karşılaşılan finansal krizlerin o şirketin bulunduğu ülkeyi bile etkileyebildiği bilinen bir gerçektir. Bu krizlerin arkasında yatan başlıca nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, kurumsal yönetim kavramını ön plana çıkararak, konuya mikro ve makro ekonomik alanda önem verilmesine başlanmış ve sermaye piyasasındaki yatırım kararlarında, kurumsal yönetim kalitesi şirketlerin finansal performansı kadar dikkatle takip edilir hale gelmiştir.³⁶

Yapılan çalışmalar, uluslararası yatırımcıların yatırım yapmayı düşündükleri şirketin kurumsal yönetim uygulamalarını en az finansal performansları kadar önemli bulduklarını, kurumsal yönetim düzeyi yüksek firmalara, azalan risk nedeni ile daha fazla fiyat ödeme hazır olduklarını göstermektedir.³⁷

³⁴ "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi," TÜSİAD Yayınları, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, 2002, p.9

³⁵ Ibid.

³⁶ "Kurumsal Yönetim İlkeleri" Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, 2005, p.1

³⁷ Ibid. p.2

B. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN İŞLEVLERİ

İyi bir Kurumsal Yönetişim modelinin etkinliği aslında toplam kalite yönetimindeki Deming döngüsü ile büyük ölçüde paralellik göstermektedir. “Planla – uygula – kontrol et – önlem al” ile özetlenebilen Deming döngüsüne karşılık, kurumsal yönetim etkinliğini oluşturan kurumsal yönetim işlevlerinin aşağıdaki üç ana başlık altında incelenmesi olasıdır.³⁸

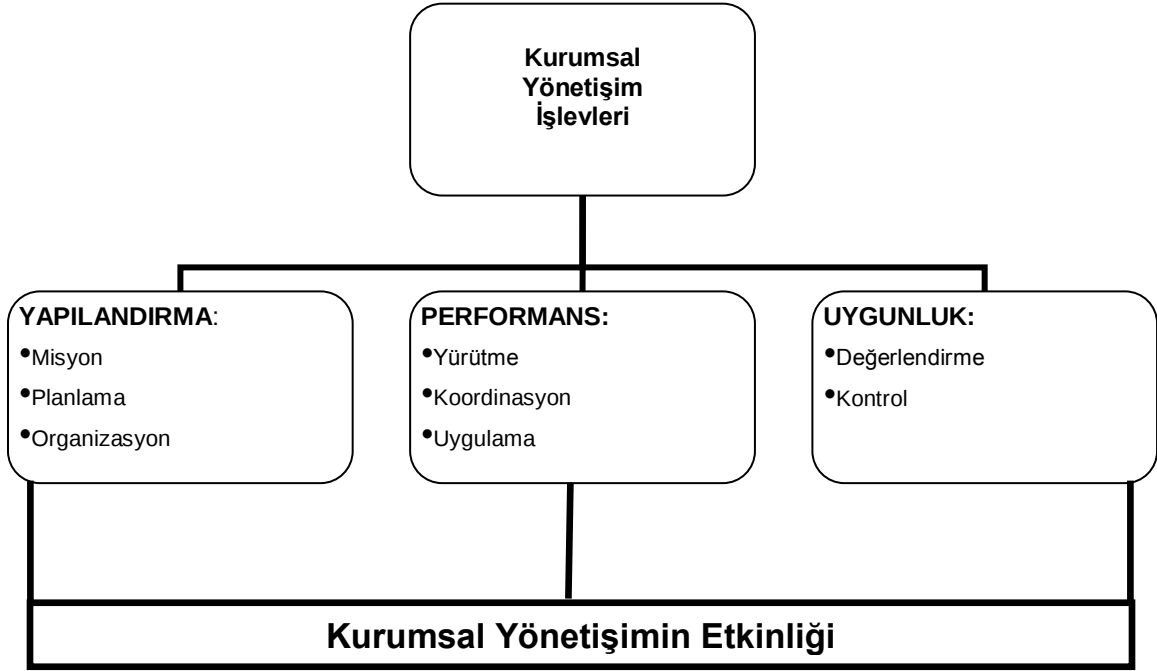
- **Yapılandırma:** İyi bir kurumsal yönetim uygulaması, işletmenin misyonunun belirlenmesi, bu misyon doğrultusunda strateji ve önceliklerin saptanması ve bunu gerçekleştirecek kilit kadroların belirlenerek, onların bu mekanizmadaki görevlerinin belirlenmesi ile başlayacaktır. Kurumsal yönetişimin yapılandırma aşamasında etkili olabilecek gruplar, ileriki evrelerde tarafların haklarının korunması açısından etkin rol alabilecek ve uygulamaları şekillendirebileceklerdir.

- **Performans:** İyi bir kurumsal yönetişimin etkinliği, stratejik yönetim kurallarına uygun olarak, bir çok başka sistem ve süreçte olduğu gibi, başlangıçta belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için, faaliyetlerin yapılandırma aşamasındaki ilke ve misyona uygun şekilde yürütülmesidir. Bu evrede işletmenin misyon ve stratejileri ile işletmeyi yönetecek olan kadroların uygulamalarının kolaylaştırılması ve etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir.

- **Uygunluk:** Kurumsal yönetim işlevinin son evresi, yine Deming döngüsünde olduğu gibi, yönetimin stratejik hedeflerine uygun bir şekilde yürütülmesi gereken faaliyetlerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi evresidir.

Kurumsal yönetişimin etkinliğini belirlemede kritik faktör olacak olan, yukarıda kısaca özetlenen kurumsal yönetim işlevlerinin etkililiği olacaktır. Bu işlevler şekil 1’de görüldüğü gibi özetlenebilir:

³⁸ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p.426



Şekil 1 - Kurumsal Yönetişimin İşlevleri

Kaynak: Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 427'den uyarlanmıştır.

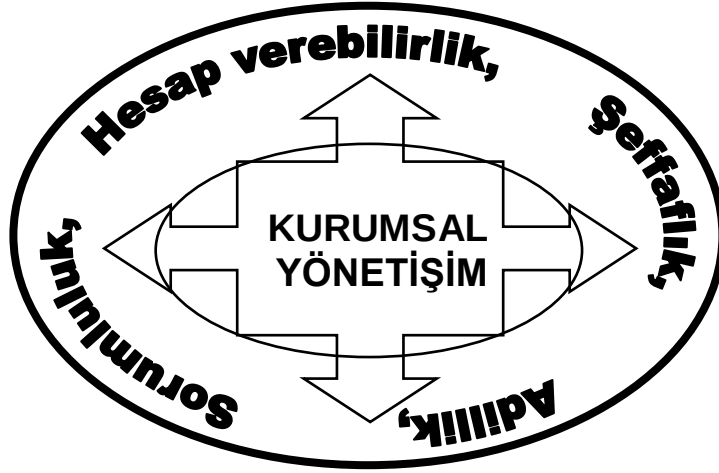
III. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ, SÜRECİ, MEKANİZMALARI, YAPISAL ÖZELLİKLERİ VE YARARLARI

A. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ

Küreselleşme sonrası yaşanan sınırlar ötesi serbest ticaret döneminde, ilgili piyasalardaki menfaat sahiplerinin haklarını korumak amacı ile bir takım düzenlemelerin oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır. Şirketlerin yönetimlerinde herkes (menfaat sahipleri açısından) tarafından kabullenilen bir takım ilke ve standartların olması

gerekmektedir. İşletmenin verimliliği ile pay sahipleri ve paydaşlarının haklarını korumak amacı ile ortaya çıkan bu standart ve ilkelere kurumsal yönetim ilkeleri denmektedir. Enron sonrası dönemde dünyanın birçok yerindeki kurumsal yönetim reformları firmalar için büyük bir denge unsuru sağlamaya başlamış, kurumsal yönetim sistemleri ile firmaların efektifliğini, pay sahibi ve/veya paydaşların değerlerini maksimize etmek üzere çeşitli mekanizmalar sağlanmıştır.³⁹

Uluslararası kurumsal yönetim alanında şu an önemli bir tartışma olan, ülkelerin kurumsal yönetim konusunda sert yaptırımlar (ABD örneği gibi) veya daha yumuşak düzenlemeler getirmesi,⁴⁰ uygulama veya yönetim kodları açısından ülkeler veya kurumlar açısından farklılıklar ortaya çıkarmakla beraber, genel olarak kurumsal yönetim ilkeleri tüm dünyada aşağıda şekil 2’de de görülen dört başlığı içermektedir.⁴¹



Şekil 2 - Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Şekilde de kısaca görülen kurumsal yönetim ilkelerinin, konunun önemi açısından kısaca açıklanması yararlı olacaktır.

³⁹ Aguilera V. Ruth, "Corporate Governance And Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective", British Journal Of Management, Vol. 16, 2005, p.39

⁴⁰ Aguilera V. Ruth, Cazurra Cuervo Alvaro, "Codes Of Good Governance", Çevrimiçi, <http://www.business.uuic.edu/aguilera/publication.asp>, p. 2, 02.2009

⁴¹ Demirbaş Mahmut, Uyar Süleyman, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komiteleri**, İstanbul, Güncel Yayıncılık:262, Güncel Akademi:4, 2006, p. 23

1. Şeffaflık (Transparency): Enron ve sonrasında yaşanan büyük finansal krizler, şeffaflık konusunun önemini ortaya çıkarmıştır. İşletmenin finansal performansına ait bilgilerin şeffaflık ilkesi gereği pay sahipleri ile paylaşılması gerekmektedir. İşletmenin finansal performansına ait bilgilerin şeffaflık ilkesi gereği paylaşılmaması krizlerin ortaya çıkış nedenlerinden biri olarak görülmüştür. Kurumsal yönetim anlayışında şeffaflığı, işletmenin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında doğru ve kıyaslanabilir bilgiye güncel olarak erişilebilmesi veya paydaşlarla paylaşılması şeklinde özetleyebiliriz.⁴² Bu ilkeye örnek olarak, Birleşmiş Milletlerin Kurumsal Yönetişim Beyanatında, yönetim kurullarının temel işlevlerinden birinin ortaklar ve hissedarlara işletmenin finansal ve operasyonel sonuçları hakkında güncel ve yüksek kalitedeki bilgilerin sağlanması olarak belirtilmesi verilebilir.⁴³

2. Hesap Verebilirlik (Accountability): Hesap verebilirlik ilkesi işletmede yönetimde söz sahibi olan kişilerin aldıkları kararlar ve bunlara ilişkin yaptıkları faaliyetlerin sonucu hakkında bilgi ve hesap vermeleri ile bu kararlara ait sorumluluğu üstlenme ilkesidir. Hesap verebilirlik yalnızca alınan kararlar ve yönetsel faaliyetlerle ilgili olmayıp, aynı zamanda finansal bilgi tedarik zincirinde yer alan her birim veya ilgilinin hesap verebilir nitelikte olmasını da içerir.⁴⁴

3. Sorumluluk (Responsibility): Sorumluluk ilkesini sosyal sorumluluk ilkesi gibi de görmemiz olasıdır. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için organize ettiği faaliyetlerde ilgili yasalara, etik değerlere ve tüm paydaşların haklarına uyum ve saygı gösterilmesini içermektedir. Sorumluluk ilkesinin amacı, işletme faaliyetlerinin, kanun, yönetmelik ve toplumsal faydayı temsil eden düzenlemelerin uygunluğunu güvence altına almaktır. Bu ilke öz anlamı ile, yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kuruluna yardımcı

⁴² Ibid, p. 22

⁴³ “**Guidance On Good Practise In Corporate Governance Disclosure**” United Nations Conference On Trade And Development, United Nations Publication, E.06.II.D.12, 2006, p. 3

⁴⁴ Akan Adnan, Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık-Kavşaktaki Türkiye, Deşifre Çözüm, TÜSİAD, 23 Mayıs 2003 p.18, Aktaran: Abdioğlu Hasan, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve İMKB-100 Örneği” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, p.23

olacak ve rapor edecek komite ve yöneticilere ilişkin açıklamalar içermektedir.⁴⁵

4. Adillik (Fairness): Adillik/hakkaniyet ilkesi, işletmenin tüm pay sahiplerinin haklarının korunmasını, işletmede çalışanlar ve tedarikçi ilişkisinde bulunan diğer işletmelerden oluşan paydaşlarla yapılan sözleşmelerdeki hakkaniyeti ve eşit davranışı belirtmektedir. Hatta daha geniş ifade ile, işletmenin aldığı kararlarda yalnızca pay sahiplerini değil, uzun dönemde, işletme ile menfaat ilişkisinde bulunanların dışında, alınan kararlarda kamu yararını gözetme ilkesini de ifade etmektedir.⁴⁶

B. KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİ

Temel ilkeleri adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik olan, uygulama şekli ülkeden ülkeye, sektörden sektöre farklılıklar gösterebilen dinamik bir süreç olan kurumsal yönetişimin uygulaması için tek bir model belirlemek zordur. Bununla beraber proaktif risk yönetimi yolu ile pay sahipleri ve paydaşlar lehine daha yararlı sonuçlar üretme amacı taşıyan bu sürecin uygulanabilmesi her şeyden önce bu sistemi uygulama kararlığında olan işletmenin, işletmenin başarısı için gerekli olan temel uygulama planını (blueprint) belirlemesi ile başlamaktadır. İşletmenin başarısı için gerekli temel uygulama planının belirlenmesini takiben, işletmenin bu planı kurumsal yönetişim için temel aldığı ilke/ kurallar bütünü ile birleştirmesi ve uyumlaştırması gerekmektedir. İşletmenin başarısı için gerekli temel uygulama planı aşağıdaki gibi beş ana maddede özetlenebilir.⁴⁷

- Şirketin iş yapış şekli ve kültürünün tanımlanması/ gözden geçirilmesi
- İşletmedeki operasyonel süreçlere veya işletmenin itibar ve tanınmasına olumsuz etki edebilecek potansiyel tehlikelerin tanımlanması
- Şu anda sahip olunan ve ihtiyaç olunan standart operasyonel prosedürlerin / yöntemlerin tanımlanması

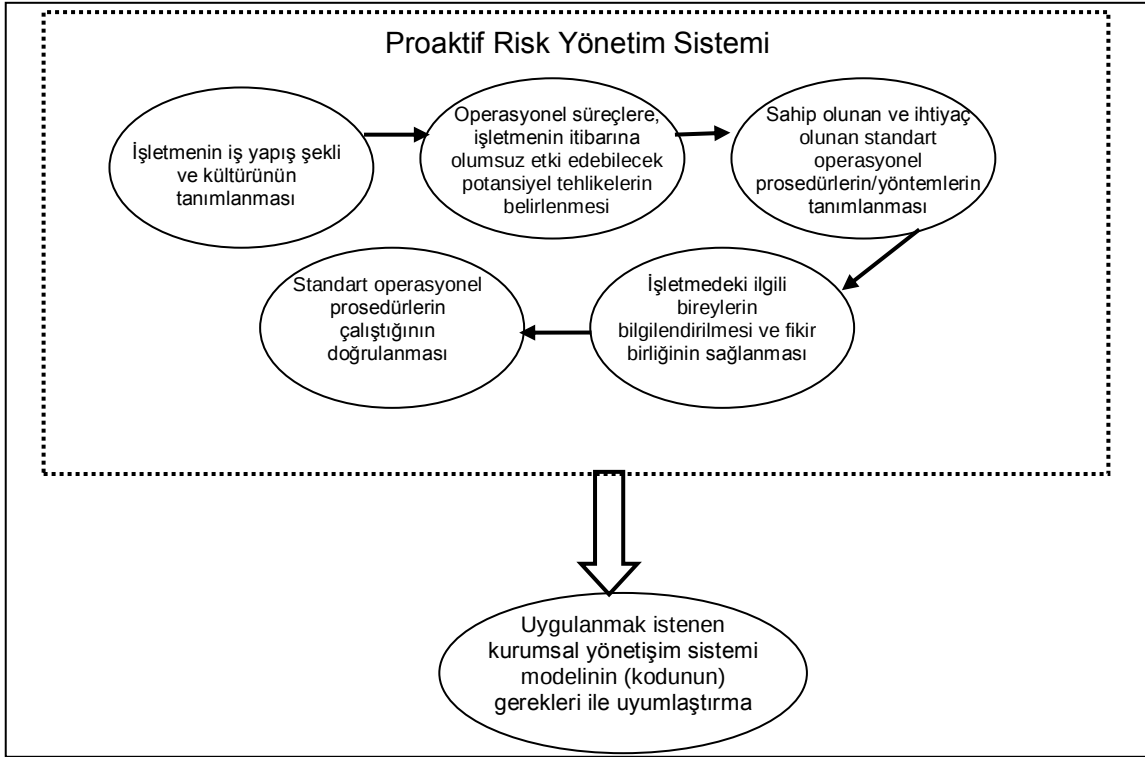
⁴⁵ Ibid., p. 23

⁴⁶ Demirbaş Mahmut, Uyar Süleyman, Op.cit., p. 24

⁴⁷ Jackson M. Peggy, Op.cit., p.56

- İşletmedeki bu konularla ilgili herkesin bilgilendirilmesi ve fikir birliğinin sağlanması
- Standart operasyonel prosedürlerin çalıştığının doğrulanması

Yukarıdaki bahsedilen temel uygulama planının işletmenin operasyonel süreçlerine entegre edilmesi işletmeye proaktif bir risk yönetim sistemini kazandıracaktır. Kurulan bu proaktif risk yönetim sisteminin işletmenin kurumsal yönetim ilkeleri için baz aldığı ilgili kurumsal yönetim sistemi modelinin gerekleri ile entegre edilmesi ile beraber, kurumsal yönetim süreci tamamlanmış olacaktır. Altı temel adımdan oluşan kurumsal yönetim sürecinin aşağıda gibi şekillendirilmesi olasıdır.



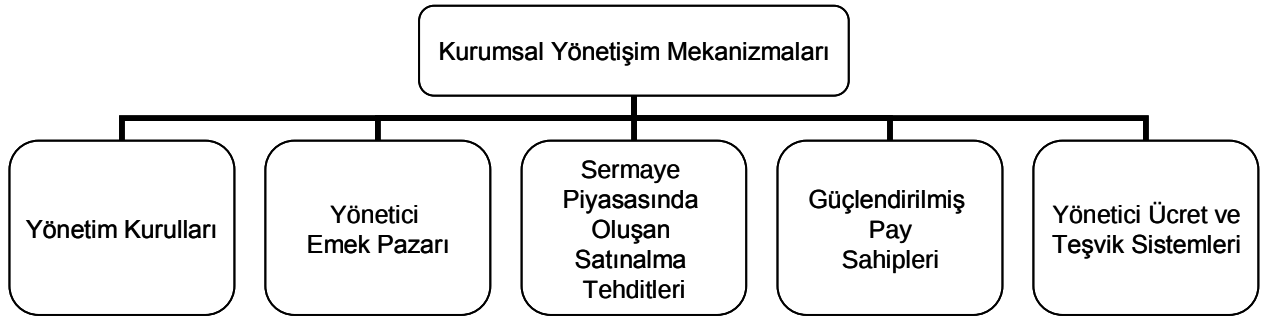
Şekil 3 – Kurumsal Yönetişim Süreci

Kaynak: Jackson M. Peggy, Op.cit., p. 57’den uyarlanmıştır.

Daha önce bahsedildiği ve şekilde de görüldüğü üzere, süreç olarak kurumsal yönetişimin önemli noktalarından birini proaktif bir risk yönetim sistemi olması oluşturmaktadır. Pay sahipleri ve paydaşlar aleyhine oluşabilecek riskleri önleme amacını taşıyan bu süreçte, proaktif ve yapıcı denetim mekanizmalarının işlevselliği büyük önem taşımaktadır.

C. KURUMSAL YÖNETİŞİM MEKANİZMALARI

Kurumsal yönetişim dinamik bir süreci ifade ettiği için, bu süreci yerine getirecek yönetim mekanizmalarının varlığına gereksinim duyulacaktır. Bu mekanizmalar, işletmelerde karşılıklı ilişkilerdeki her bir tarafı temsil edecek ve onların hakkını gözetmeye çalışacak mekanizmalardır. Bir diğer deyişle de hak sahibi olanların, söz sahibi olanlar üzerindeki egemenlik ve kontrol haklarının sağlanması mekanizmasıdır.⁴⁸ Bu kontrol mekanizmalarını beş ana maddede özetlemek mümkündür. (Şekil 4)



Şekil 4- Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları

Kaynak: Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 430

⁴⁸ Ibid. p. 430

Kurumsal Yönetişim mekanizmalarının, işletmenin içindeki bir grubu (yönetim kurulu), işletme içindeki bir sistemi (yönetici ücret ve teşvik sistemi) ile yine işletmenin dış çevresindeki satın alma tehditleri ile beraber bir grubu (güçlendirilmiş pay sahipleri) ve açık bir sistem olan işletmelerde insan kaynakları yönetimini de yakından ilgilendiren yönetici emek pazarını içerdiğini görülmektedir. Baums ve Scott, yukarıdaki beş maddeye ek olarak yasaları da bu kontrol mekanizmasını sağlamaya yardım eden altıncı faktör olarak modele dahil etmektedir.⁴⁹ Konunun önemi açısından, kurumsal yönetim mekanizmalarına kısaca değinilmesi yararlı olacaktır.

- **Yönetim Kurulları:** Günümüzde işletmeler, o işletmenin pay (hisse) sahiplerinin artması sonucunda her bir pay sahibinin fiilen yönetimde bulunamaması nedeni ile vekalet ilişkisi çerçevesinde yönetim kurullarınca yönetilmektedir. Burada pay sahipleri tarafından vekil olarak tayin edilen yönetim kurulları, temsil ettikleri tüm pay sahipleri adına, işletmenin yararlarını gözeterek şekilde kararlar almak ve işletmeyi yönetmek durumundadırlar. Hakim ortaklıkların bulunduğu işletmelerde pay sahipleri egemenlik ve kontrol gücüne sahipken, hakim ortaklıkların bulunmadığı, pay sahipliğinin dağıtılmış olduğu işletmelerde yönetim kurulları tüm pay sahipleri adına egemenlik ve kontrolü elinde tutabilme ve işletmenin mutlak hakimi olabilmektedir. Bu yönetim kurulları vekalet teorisi çerçevesinde, kendi oluşturdukları ve kontrol ettikleri genel kurul toplantılarında seçilmekte ve daha sonra işletmenin stratejik yönlendirmesi ve yönetiminde söz sahibi olmaktadır.⁵⁰ Bu gibi bir yönetim durumunda, işletmenin asıl hak sahibi olan pay sahipleri ile işletmenin iç ve dış paydaş gruplarının yararlarına uygun bir biçimde işletmeyi yönetme ve yönlendirmesi beklenen yönetim kurulları tüm güç ellerinde olduğu için, işletmeyi, kendi çıkarları doğrultusunda yönetebilmekte ve işletmenin hak sahipleri ile paydaş gruplarını zarara uğratabilmektedir.

Adı kurumsal yönetim ile birlikte anılan Enron Skandalı yukarıda açıklamaya çalıştığımız olguya güzel bir örnek teşkil etmektedir. 1998 yılındaki faaliyet raporunda

⁴⁹ Baums Theodor, Scott E. Kenneth, "Taking Shareholder Protection Seriously? Corporate Governance in the US and Germany", European Corporate Governance Institute Law Working Paper, No:17, 2003.'den Aktaran: Kula Veysel, "**Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması ve Türkiye Örneği**" Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2006, p.33

⁵⁰ Ibid. p. 431

değerlerini, saygı, dürüstlük, iletişim ve mükemmellik olarak açıklayan⁵¹ Enron'da da işletmenin yönetimini elinde bulunduran hak sahipleri ve onlar adına işletmeyi sevk ve idare eden yöneticiler, uygulanan muhasebe hileleri ile şirket karlarını olduğundan yüksek göstererek kendi lehlerine haksız kazançlar elde etmişlerdir. Şirketin Yönetim Kurulu Başkanı 350 milyon Dolar, Genel Müdür 70 milyon Dolar, Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı 30 milyon Dolar ve onun yardımcısının da 10 milyon Doları aşan haksız kazançlar elde ettikleri kanıtlanmıştır.⁵² Ayrıca Enron'un yöneticilerinin seçtiği bağımsız denetim kuruluşu Arthur Andersen' in de 3 yıl içinde 140 milyon Dolar gelir ettiği bilinmektedir.⁵³ Enron'un 2000 yılı Temmuz ve Eylül ayları arasında, sadece üç aydaki emtia satışlarından, bir önceki yıla göre 232 milyon dolarlık kazanç artışı yaşadığı bilinmektedir.⁵⁴

Günümüzden daha yakın bir örnek de, Nasdaq'ın kurucularından ve eski başkanlarından olan Bernard Madoff'un 1960 yılında kurduğu ve 2008 yılında Wall Street'in 6. büyük şirketi seçilen yatırım şirketi Bernard L. Madoff Investment Securities LLC ile ilgilidir. Madoff'un varlık yönetiminin büyük bir Ponzi oyunu* olduğu ortaya çıkmış ve Madoff menkul kıymetlerde sahtecilik, suistimal, kara para aklama, yalan bildirim vb. suçlarla yargılanmaya başlanmış ve kendisinin 150 yıl hapsi istenmiştir. Madoff'un yaptığı işlemler nedeni ile Amerika ve Amerika dışındaki bankalara 65 milyar Dolar borç yaptığı belirlenmiştir.⁵⁵

Bu nedenle, yönetim kurullarının hak sahipleri tarafından adil bir şekilde seçilmesi ve onların çıkarları doğrultusunda işletmeyi sevk ve idare etmeleri iyi bir yönetim için büyük bir önem arz etmektedir. Kurumsal yönetimde yönetim kurullarının önemi ve yönetim kurullarının yapısı ileriki bölümlerde detaylı olarak incelenecek olmakla beraber, yönetim kurulunun yapısı ve üye sayısını belirleyen etmenler içinde yönetim

⁵¹ McLean Bethany, Elkind Peter, **"Gümüş Kurşun"**, Çeviri: Feyyat Canan, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2007, p.19

⁵² Aysan A. Mustafa, **"Kurumsal Yönetim Ve Risk"** İstanbul, 2007, p. 38

⁵³ Ibid. p.39

⁵⁴ Stiglitz, E. Joseph, **"90'ların Yükselişi"** Op.cit., p. 252

* İngilizce'de Ponzi Scheme olarak isimlendirilen Ponzi oyunu, 1882 - 1949 yılları arasında ABD'de yaşamış Charles Ponzi isimli kişinin ilk defa uyguladığı bir yöntemle ABD finans piyasalarını dolandırması sonucu, bu yönteme onun adı verilmiştir.

⁵⁵ www.cgscenter.org.tr, Feb., 2009

kurulu başkanının, aynı zamanda icra kurulu başkanlığını da (CEO) yapıp yapmadığının önemli bir rolü olduğunun belirtilmesinde yarar olacaktır.⁵⁶

- **Yönetici Emek Pazarı:** Yönetici emek pazarının kurumsal yönetimdeki önemi, başarılı yöneticilerin pay sahipleri ile diğer paydaşların yararına olacak şekilde şirketi sevk ve idare etmedeki rollerinin öneminden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler de olası bir işsizlik sorunu ile karşılaşmamak ve emek pazarında kendi değerlerini yüksek tutmak için başarılı olmak, kurumun stratejik hedeflerine yüksek oranda katkıda bulunmak isterler. Yönetici emek pazarında, bir yöneticinin değerinin belirlenmesinin en güvenilir yolu ise yöneticilerin geçmişte çalıştığı işletmelerdeki performanslarıdır.⁵⁷ Geçmiş performansları kötü olan yöneticiler ise yönetici emek pazarında iş bulamama tehditi ile karşı karşıya kalacaklardır.⁵⁸ Bu nedenle, kurumsal yönetim mekanizmasında yönetici emek pazarı, işletmenin pay sahiplerinin ve diğer paydaşların çıkarları doğrultusunda yönetebilecek üst düzey yöneticilerin bulunması ve onlar aracılığı ile işletmenin yönetilmesi açısından önem arz etmektedir.

- **Sermaye Piyasasında Oluşan Satın Alma Tehditleri:** Şirket satın almalarının yaygın olduğu sermaye piyasası gelişmiş ülkelerde özellikle finansal açıdan zor durumdaki işletmeler satın alınmakta, daha sonra yeniden yapılandırılarak satılmaktadır.⁵⁹ Her bir satın alınma olayında ise, genellikle satın alınan işletmenin yöneticileri değiştirilmekte ve üst düzey yöneticileri işlerini kaybetmektedirler. Yöneticiler işlerini kaybetmemek için, şirketin finansal açıdan zor duruma düşmemesi ve şirketlerinin rekabet üstünlüğünü koruyabilmeleri için işletmeyi stratejik hedeflerine uygun bir şekilde verimli ve iyi yönetmek isterler.⁶⁰ Kurumsal yönetim modelleri satın alma tehditlerinin özellikle kötü performanslı işletmeler üzerinde bir baskı unsuru oluşturacağını varsaymaktadır. Ancak Becht vd. uygulama sonuçlarının henüz bu

⁵⁶ Kula Veysel, “Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması ve Türkiye Örneği” Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2006, p.34

⁵⁷ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p.435

⁵⁸ Becht Marco, Bolton Patrick, Röell Ailsa, “Corporate Governance and Control”, European Corporate Governance Institute Finance Working Paper, No:02, Çevrimiçi, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=343461 , 2002, p.25

⁵⁹ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit p. 434

⁶⁰ Ibid. p.435

hipotezi yeterli bir şekilde kanıtlayacak sonuçlar üretmediğini, işletmeler üzerindeki disipline edici etkisinin zayıf olduğunu belirtmektedir.⁶¹

- **Güçlendirilmiş Pay sahipleri:** Özellikle halka açık işletmelerde dağılmış olan paylar nedeni ile her bir pay sahibi işletmenin genel kurulunda temsil edilemediğinden ve oy kullanamadığından, tam olarak demokratik bir şekilde temsil edildiklerini söylemek zordur.⁶² Bu durumu önlemek amacı ile kurumsal yönetim literatüründe pay sahiplerinin güçlendirilmesi olarak tanımlanan, genel kurul öncesinde dağılmış pay sahiplerini fiziki veya teknolojik bir ortamda bir araya getirerek kendi kararlaştıracakları bir temsilci vasıtası ile blok halinde oy verme hakkı kazandıracak mekanizmalar geliştirilmiştir.⁶³

- **Yönetici Ücret Ve Teşvik Sistemi:** Üst yönetimin adil ve motive edici bir ücret ve teşvik sistemi ile çalışmasının kurumsal yönetim uygulamasının başarıya ulaşması için önemli bir araç olacağı düşünülmektedir. Piyasa şartlarında adil bir ücret alan yönetici, aynı zamanda işletmenin uzun dönemdeki performansından yararlanabileceği etkili bir teşvik sistemi ile (Prim, kar payı dağıtımı, hissedarlık verilmesi, vb.) ödüllendirilmesi halinde işletmenin başarısı için yüksek performans sergileyecektir. Bu mekanizma sayesinde yönetici teşvikleri hissedar teşvikleri uyumlaştırılmış olacaktır.⁶⁴ Ayrıca işletmenin pay sahipleri, bu mekanizma ile yöneticileri kontrol edebilecek ve işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda yönlendirebilecektir.⁶⁵

Özetle, dinamik bir süreci ifade eden kurumsal yönetim, yukarıda beş ana maddede özetlenen ve işletmelerde karşılıklı ilişkilerdeki her bir tarafı temsil ederek, onların hakkını gözetmeye çalışacak mekanizmalar yardımı ile hak sahibi olanların, söz sahibi olanlar üzerindeki egemenlik ve kontrol haklarını sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu süreç aşağıda yer alan ve işletmenin mülkiyet yapısı açısından iki

⁶¹ Becht Marco, Bolton Patrick, Röell Ailsa, Op.cit., p. 39

⁶² Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 433

⁶³ Ibid. p. 434

⁶⁴ Kula Veysel, Op.cit., p. 35

⁶⁵ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 432

yaygın görüş kapsamında incelenen yapısal özellikler ile gerçekleştirilmektedir.

D. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Birinci bölümde, yönetim kelimesinin özünde taraflar arasındaki karşılıklı etkileşimi içerdiği belirtilmiştir. İyi bir kurumsal yönetim uygulamasında sorumlulukların ve etkileşimin görülebilmesi için, kurum içi ve dışı faktörlerle biçimlendirilmiş şirket yapılarının incelenmesi gerekecektir. (Şekil 5)

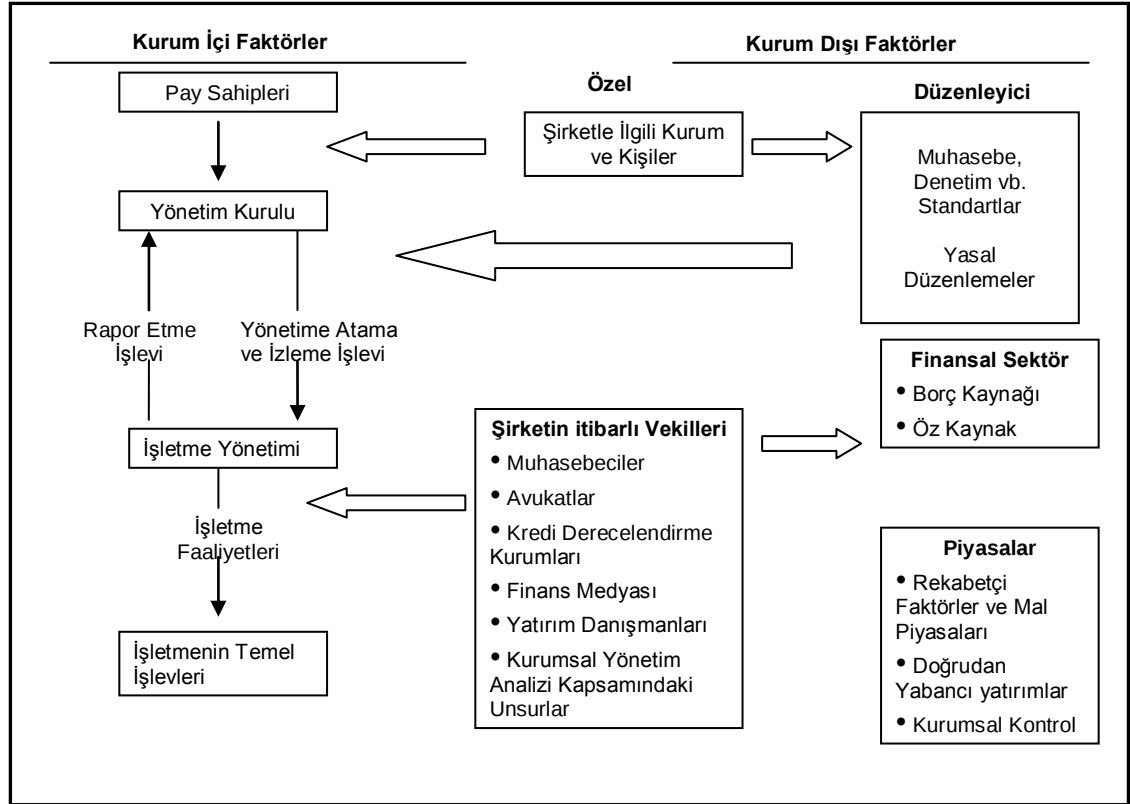
Şekil 5’de de görüldüğü üzere, kurumsal yönetim uygulamasından bahsedilebilmesi için, işletme içi ve dışı birçok unsur devreye girmektedir. İyi bir kurumsal yönetim uygulaması, şekilde resmedilen kurum içi ve dışı faktörlerin uyumlu bir birleşim ve etkileşimini içerecektir. Kurum içi faktörlerden pay sahipleri ile yönetim kurulunu belirleyen etmen işletmenin mülkiyet yapısıdır. Kurumsal yönetim işletmenin mülkiyet yapısı açısından pay sahipliği yaklaşımı ve paydaş grup yaklaşımı olmak üzere⁶⁶ iki yaygın görüş kapsamında incelenmektedir.

1. Pay Sahipliği Yaklaşımı

Kurumsal yönetimin pay sahipliği (Share holder) yaklaşımında, yatırım kararı vererek riske giren ve aynı zamanda hak sahibi de olan pay sahipleri, işletmenin varlık nedeni olarak görülür ve öncelikle onların çıkarları önemlidir.⁶⁷ Pay sahipliği yaklaşımında öncelikli olan pay sahipleri olmakla beraber, işletme yönetimi pay sahiplerini kara geçirecek ve değerlerini maksimize edecek faaliyetlerde bulunurken, işletme çevresindeki paydaşları da dikkate alacak ve onların çıkarlarını da gözetecektir.

⁶⁶ Ibid., p.423

⁶⁷ Ibid., p.424



Şekil 5 – Kurum içi ve Kurum Dışı Faktörlerle Biçimlendirilmiş Çağdaş Şirket Yapısı

Kaynak: Gürbüz Osman A., Ergincan Yakup, Op.cit., p. 10. Aktarılan eser, World Bank; A Framework for Corporate Governance, 2002

Pay sahipliği yaklaşımında söz konusu olan pay sahipliği türlerini işletmeler ve ülkelerin hukuki düzenlemeleri bağlamında farklılıklar göstermekle beraber, kurumsal yönetimde pay sahipliği kavramı ağırlıklı olarak kurumsal yatırımcılar, (Institutional investors) ve dağılmış pay sahipleri (Dispersed Shareholders) açısından ele alınmıştır. Uygulama her ne kadar dağılmış pay sahipliğinin bulunduğu işletmeler ile başlamış olsa ve bu konuda ki yayınların çokluğu dikkat çekici gözükse de, günümüzde aile işletmeleri için kurumsal yönetim uygulamalarına ait yayınlanan eserler ve uygulama rehberleri, kurumsal yönetimin tüm şirketler için uygulanabilirliğini göstermektedir. Pay sahipliğinin kurumsal yönetim açısından incelemesinde dikkatler özellikle pay

sahiplerinin (shareholders) temsil edilme/ oy kullanma hakkı ile eşit hisseye sahip hissedarlara eşit uygulama yapılması üzerinde toplanmaktadır. Pay sahiplerinin şirket yapısı içindeki önemine karşın, kurumsal yönetime ilişkin farklı ülkelerin düzenlemelerinde (kod, rehber, rapor, vb.) pay sahiplerine ilişkin hakların daha çok bilgi alma, genel kurula katılım ve kendilerinin eşit işleme tabi tutulması konularına değinildiği gözlenmektedir.⁶⁸ Pay sahipliği yaklaşımı daha ziyade halka açık şirketlerin yaygın olduğu, Amerika ve İngiltere gibi Anglo-Sakson hukuk görüşün kabul gördüğü ülkelerde yaygındır.⁶⁹

2. Paydaş Grup Yaklaşımı

Anglo-Sakson sistemine karşın paydaş grup yaklaşımındaki temel görüş, işletmelerin, sadece sermayesini sağlayan ve risk alan pay sahiplerinin kuruluşu olmadığı, işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli girdileri sağlayan çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler ve resmi kuruluşların da aralarında bulunduğu paydaşların (stakeholders) katılımı sayesinde hayat bulabileceği ve faaliyetini sağlayabileceğidir.⁷⁰ Literatürde paydaşlar genellikle iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İç paydaşlardan kasıt, işletmede çalışanlar ile işletmenin mülkiyet sahibi olan pay sahipleri kastedilmektedir. Dış paydaşlar ise, işletme ile ilişki içinde olan sosyal taraflardır. Bunlara örnek olarak, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet kurumları, yerel yönetimler ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevre (yaşayanları ile birlikte) olarak sayılabilir. Bu yaklaşıma göre, işletme yönetimi pay sahiplerini kara geçirecek ve değerlerini maksimize edecek faaliyetlerde bulunurken aynı zamanda ve eşit oranda işletmenin varlık nedenlerinden olan paydaşlarını da düşünmek ve onların çıkarları doğrultusunda hareket etmek zorundadır. Bu yaklaşım, işletmelerin geçen zaman içinde ilişkide olduğu toplumsal tarafların sayısının artması ve nihai başarı için, işletmenin ilişkide olduğu tüm tarafları düşünme zorunluluğunun bir sonucudur. Paydaş grup yaklaşımı, işletme ile toplum arasında görünmez bir anlaşmanın varlığından yola çıkan Sosyal Sorumluluk kavramının bir anlamda devamı olarak da görülebilir.

⁶⁸ “Kurumsal Yönetim İlkeleri” Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, 2005, p.7

⁶⁹ Darman Manisalı Güler, “Doğru Ve İyi Yönetim”, Çevrimiçi, <http://cgscenter.org/doc/dogrueviyonyonetim.pdf> , 2009, p.1

⁷⁰ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 425

Japonya ve Avrupa ülkelerinde işletmelerde ağırlıklı olarak borçla finansman uygulandığı ve bu nedenle işletmelerin yönetim kurullarında bankaların temsilcileri ve çalışanların temsilcisi olarak da sendika mensupları bulunduğu için, şirket yönetiminde hissedarlar dışında diğer menfaat sahibi olan paydaşların hakları da gözetilmekte ve paydaş grup yaklaşımı ön planda olmaktadır.⁷¹

Pay sahipliği yaklaşımı ya da paydaş grup yaklaşımı doğrultusunda, kurumsal yönetim sürecinin yukarıda bahsedilen mekanizmalar yardımı ile etkin bir şekilde işleyebilmesi, bir takım örgüt içi organların varlığını gerektirecektir. Bu organlar kurumsal yönetimin örgüt içi organizasyonunu oluşturmaktadır.

E. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ORGANİZASYONU

İşletmeler kuracakları etkin kurumsal yönetim mekanizmaları ile işletmenin uzun vadeli çıkarları yönünde faaliyet gösterirken, aynı zamanda da mevcut faaliyetlerinin ve performanslarının denetimine olanak sağlayan objektif ölçüm araçlarını yani raporları oluşturmaktadır. Bu raporlar sayesinde pay sahipleri hak sahipleri üzerindeki yaptırım ve denetim gücünü sürdürebilmektedirler. Kurumsal yönetim açısından işletmenin gerçek performansını gösteren faaliyetler ve raporlamalar, genellikle dört örgütsel organın (yapının) çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu örgütsel organlar, aynı zamanda kurumsal yönetimin örgütsel yapılanmasını göstermekte, bunların kurumsal yönetim mekanizması içinde etkin bir rol oynamaları kurumsal yönetim uygulamasının da başarısını etkilemektedir. İyi bir kurumsal yönetim mekanizması için gerekli olduğu düşünülen bu dört organ, yönetim kurulları, üst yönetim (icra kurulları), denetim kurulları veya komiteleri ile dış denetçilerden oluşmaktadır.

⁷¹ Darman Manisalı Güler, Op.cit., p. 2

1. Yönetim Kurulları

Bir şirketin en önemli stratejik organı olan yönetim kurulları⁷² pay sahiplerinin vekilleri olarak, pay sahiplerinin çıkar ve amaçları doğrultusunda işletmenin sevk ve idaresini temin etmekle görevlendirilmişlerdir.⁷³ Peter Drucker şirketlerin en üst yönetim organı olan yönetim kurullarının organizasyon içindeki önemini “Hiçbir işin üst yönetimden daha iyi olması, üst personelininkinden daha geniş bir görüş açısı olması ya da onlardan daha iyi çalışması mümkün değildir.”⁷⁴ sözleri ile ifade etmektedir. Temel olarak yönetim kurulları hissedarlara (pay sahipleri) karşı sorumlu olmakla beraber, pay sahipliği ve kurumsal yönetişim bölümünde incelediğimiz paydaş yaklaşımına göre yönetim kurulu aynı zamanda paydaşların haklarını da korumakla görevlidir. İyi bir kurumsal yönetişim için yönetim kurullarının bağımsız, karar almada tarafsız ve farklı bakış açıları kazandırabilecek üyelerden oluşması önemlidir.⁷⁵ Bu nedenle, yönetim kurulu toplantılarında oluşabilecek çıkar çatışmaları için, yönetim kurulunda işletmede yönetimde görev yapmayan yeterli sayıda üye olması da önemlidir. Zira işletmede yönetici olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri olaylara kendi yönetiminde olan birim veya gruplar açısından bakabilecektir.

Yönetim kurullarının yapısı ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmekte, bunun sonucunda da yönetim kurulları ağırlıklı olarak iç üyelerden veya dış üyelerden oluşabilmektedir. İç üyeler işletme içinden seçilen ve genelde de işletme içinde yönetici konumunda görev yapan üyelere, dış üyeler ise, işletme dışından seçilen ve işletme içinde başkaca bir görevi olmayan üyelere denmektedir.⁷⁶ Yönetim kurulu yapısının ağırlıklı iç üyelerden mi yoksa dış üyelerden mi oluşacağı konusunun temel belirleyicilerinden birisi, kurumsal yönetişim uygulamasında pay sahibi ya da paydaş yaklaşımının belirlenmesine bağlıdır. Tahmin edileceği üzere, paydaş yaklaşımının

⁷² TÜSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi”, TÜSİAD Yayını, TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul, p. 15

⁷³ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 435

⁷⁴ Drucker, Peter, F., “**Yönetim Uygulaması**” Çev: E. Yarmalı, Sabri, İnkılap Kitapevi yayını, İstanbul, 1996, p. 176 “

⁷⁵ Argüden Yılmaz, “**Yönetim Kurulu Sırları, Yaşam kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim**” Rota Yayınları, İstanbul, 2007, p. 21

⁷⁶ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 432

seçilmesi, yönetim kurulunda farklı paydaş grupların temsilini de beraberinde getirecek ve yönetim kurulunda dış üyeler de bulunacaktır. Pay sahibi yaklaşımının seçilmesi durumunda ise yönetim kurulunun ağırlığını iç üyeler oluşturabilecektir.⁷⁷ Konuya örnek teşkil etmesi açısından, tablo 1’de İsviçre’deki büyük şirketlerin yönetim kurulu yapıları sunulmaktadır.

Tablo 1 : İsviçre’deki Büyük Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılarının Genel Görünümü

ŞİRKET ADI	Yönetim kurulu üye sayısı	İcra Kurulu Başkanı (Ceo) Yönetim kurulunda mı?	Şirkette üst düzey yönetici olup, yönetim kurulunda görevli kişi sayısı	İcra Kurulu Başkanı (Ceo) aynı zamanda yönetim kurulu başkanı mı?
Abb Ltd.	6	Evet	1	Evet
Cs Group	9	Hayır	---	Hayır
Ems-Chemie Holding AG	5	Evet	4	Evet
George Fisher AG	9	Evet	1	Hayır
Nestle SA	11	Evet	1	Hayır
Novartis AG	12	Evet	1	Evet
Roche Holding AG	12	Evet	1	Evet
Swiss International Air Lines Ltd.	10	Hayır	---	Hayır
Ubs AG	9	Hayır	---	Hayır
Zurich Financial Services	9	Hayır	---	Hayır

Kaynak: Bohrer Andreas, “Corporate Governance and Capital market Transactions in Switzerland” Schulthess Juristische Medien AG, Zurich, 2005, p. 92

⁷⁷ Ibid.

Tabloda da görüldüğü üzere, on işletmenin dördünün yönetim kurulu dış üyelerden oluşmakta iken, altı işletmenin icra kurulu başkanı (ceo) aynı zamanda yönetim kurulunda da görev yapmakta. Bu yapıya bakıldığında, İsviçre'deki şirketlerin yönetim kurullarında görev yapan diğer yöneticilerin oranının oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri uygulamasının işletmelerde birçok stratejik kararın uygulanmasında olduğu gibi, işletmenin en üst organından başlaması gereği, kurumsal yönetimde yönetim kurulunun önem ve sorumluluğunu belirlemeye yardımcı olacaktır.

Yönetim Kurulunun sorumluluğu ile ilgili olarak, kurumsal yönetim konusunda faaliyet gösteren gerek uluslararası kuruluşlar (OECD gibi) gerek ise ulusal kuruluşlar (TÜSİAD, SPK gibi) yönetim kurulunun yapısı ve sahip olması gerekenler hakkında birbirinden çok da uzak olmayan, birçok konuda paralellik gösteren görüşler belirtmişlerdir. Örneğin OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri birinci bölümün son maddesinde yönetim kurulunun temel sorumluluklarını altı ana madde, 13 ara madde⁷⁸ ile TÜSİAD ise, yönetim kurullarının sorumluluklarını dokuz madde⁷⁹, yönetim kurulu üyeliği kriterlerini ise dört madde ile açıklamıştır. Uygulamalar ve kodlar konusu İleriki bölümlerde detayları ile açıklanacak olmakla beraber; Kanada, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hollanda, İsviçre, İngiltere ve Venezüella olmak üzere, 8 ülkede 200 yönetim kurulu üyesi ile yapılan bir araştırma sonrasında, yönetim kurullarının taşıması gereken beş önemli sorumluluğu sırası ile aşağıda şekilde sıralanmıştır:⁸⁰

- Kurumsal stratejiyi, tüm yönetimi, misyonu ve vizyonu kurmak,
- İcra Kurulu başkanı ile tepe yönetimi seçmek, ücretlendirmek ve çalıştırmak
- Tepe yönetimi kontrol etme ve denetleme

⁷⁸ Kurumsal Yönetim Derneği, "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" KYD-Y/2005-01-01, İstanbul, p. 19

⁷⁹ TÜSİAD, Op.cit., p.15

⁸⁰ Hunger T. David, Wheelen L. Thomas, "Essentials Of Strategic Management", Pearson Education, Third Edition., 2003, p.18'den Aktaran: Ozan Ali, Suyolcu "Yönetişim Mekanizmalarının Kurumsal Açıklamalar Ve Finansal Raporlamalar Üzerindeki Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, p.101

- Kaynakların kullanımını gözden geçirmek ve onaylamak
- Pay sahiplerinin çıkarlarını korumak

Farklı kurumsal yönetim uygulamalarında ve bunlara ilişkin yönetim kodlarında farklılıklar içermekle beraber, genelde yönetim kurulunun aşağıda yer alan altı önemli sorumluluğu üzerinde görüş birliğine varılmıştır.⁸¹

- İşletmenin stratejik planını uygulamak ve gözden geçirmek
- İşletmenin işlerini yürütmek, kontrol etmek
- Başlıca riskleri tanımlamak
- Üst yönetimin başarısı için plan yapmak
- Bir yatırımcı ilişkileri programını inşa etmek
- Başarıya ulaşmak için uygun iç kontrol sistemlerini, yönetim bilişim sistemlerini sağlamak

Günümüzde yönetim kurulları yukarıda sayılan bu beş madde öncelikleri ile işletmelerini yönetirken, aynı zamanda bu maddelerin etkinliğini ve denetimini sağlayacak olan kurumsal yönetim ilkelerine de uymak ve bunu tabana doğru yaymak zorunda kalmaktadırlar. OECD, yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinde yönetim kurulunun sorumluluklarına değinirken, faaliyetlerini yürüttükleri sırada özellikle özen gösterme, sadakat ve etik değerlere uyma sorumluluklarına atıfta bulunmuştur.⁸² SPK, yönetim kurulunun uyması gereken ilkeler başlığında, yönetim kurulunun bütün hissedarlara adilane davranmasından bahsederken, TÜSİAD' da yönetim kurulunun sorumluluklarını betimlerken, yönetsel etik kavramına atıfta bulunarak, yönetim kurulunun şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak sorumluluğundan bahsetmiştir.⁸³

⁸¹ Wallace Peter, Zinkin John, “**Corporate Governance- Mastering Business In Asia**” John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., Singapore, 2005, p.115

⁸² Kurumsal Yönetim Derneği, Op.cit., p. 44

⁸³ TÜSİAD, Op.cit., p. 15

2. Üst Yönetim

Kurumsal yönetim örgütsel açıdan incelendiğinde, yönetim kurullarına direkt olarak bağlı olan ve/veya rapor eden üst yönetimin, kurumsal yönetişimde rolü ve önemli sorumlulukları olduğu görülmektedir. İşletmelerde birçok işin tek bir kişi tarafından değil, gruplar tarafından başarılabileceği, birçok işin de bir grup görevi olduğu bilinmektedir. Ancak herhangi bir işteki en önemli grup görevi en üst yönetimin görevidir.⁸⁴ Dolayısı ile bu savdan yola çıkılarak, kurumsal yönetim uygulamasında en önemli sorumluluklardan birinin üst yönetim grubuna ait olduğu söylenebilir. Elbette bu sorumlulukların içinde muhtemel en büyük payı alacak olan kişi de bir işletmenin yönetiminin ve performansının tümünden sorumlu olan ve dilimizde de sıklıkla ceo olarak kullanılmaya başlanan icra kurulu başkanıdır. İcra kurulu başkanın başarısı şirketin bütünsel performansı üzerinde etkili bir oynayacaktır. Bu nedenle de sorumluluk alanı geniş olacak ve bir çok sorumluluğu bulunacaktır. İşletmelerde icra kurulu başkanının (Ceo) görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁸⁵

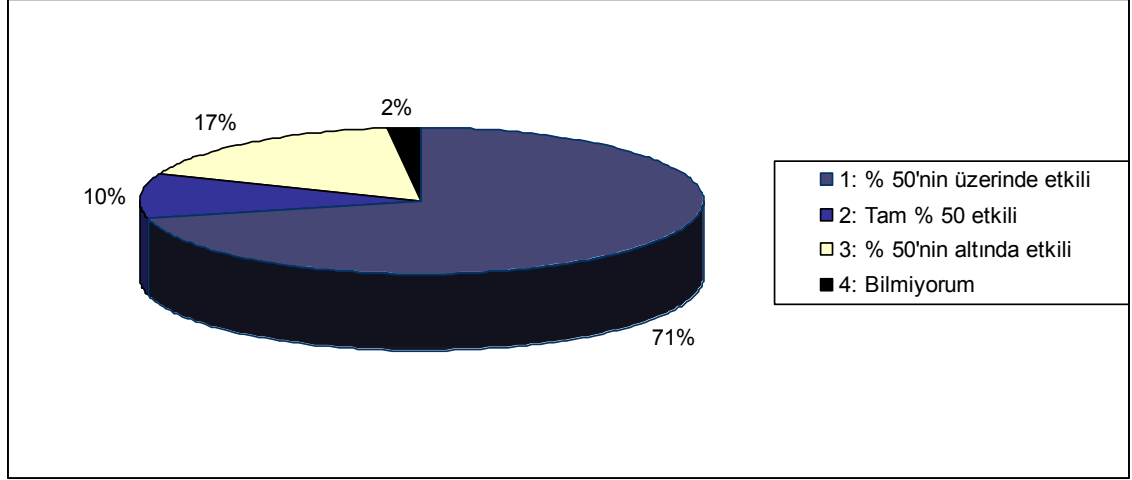
- İşletmenin yönünü tayin etmek
- Organizasyonun değerlerini açıklamak
- Kaynakları doğru bir şekilde dağıtmak
- İyi kararlar vermek
- Efektif risk yönetimini sağlamak
- Performansı tanımlamak
- İşletmenin tanınma ve kabul görürlüğünü sağlamak
- Çalışanlara karşı işletme markasını temsil etmek
- Bütünü kapsayan bir iletişim yapısı sağlamak

İcra kurulu başkanının görevleri dışında, yetkinliği ile itibar ve tanınması da (reputation) çok önemlidir. Burson-Marsteller AG, halkla ilişkiler ve iletişim şirketinin 2005 yılında İsviçre’de yaptığı bir araştırmada, icra kurulu başkanının itibar ve

⁸⁴ Drucker, Peter, F., Op.cit, p. 151

⁸⁵ Wallace Peter, Zinkin John, Op.cit., p.p. 108 - 111

tanınmasının şirketin bütünsel imajı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. (Şekil 6)



Şekil 6 – Ceo’nun Kabul Görürlüğünün Şirketin Bütünsel İmajı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Burson-Marsteller CEO Reputation Survey, Zurich, 2005, p.2

Kurumsal yönetişimde icra kurulu başkanı ile başkanın (Chairman) ayrımı üzerinde özellikle durulur. CEO’ nun kurumsal yönetişim açısından iki önemli görevi vardır. Bunlardan biri, işin kendisini yönetmek, diğeri ise işletmenin yönetim sorumluluğunu üstlenmiş olan yöneticileri ve icra kurulunun diğeri üyelerini yönetmek.⁸⁶ Başkan da CEO’ nun performansını yönetecek kişi olduğundan, başkan aynı zamanda CEO olduğunda kendi kendisinin performansı değerleyecek kişi olur ki bu çok arzulanan bir durumu ifade etmemektedir.⁸⁷

Ancak CEO’nun sorumluluklarından bahsederken, işletmenin üst yönetimini ya da diğeri bir deyişle icra kurulunu oluşturan üyelerin, işletme içindeki sorumlulukları açısından sınıflandırılması gerekecektir. Bunlardan biri icradan yani yönetimden sorumlu yönetici- idare edici icra kurulu üyeleridir. (executive officer) Bu üyeler direkt

⁸⁶ Colley John L. Jr., Doyle Jacqueline L., Logan George W., Stettinius Wallace, “**Corporate Governance**” The McGraw-Hill Executive Mba Series, New York, p. 43

⁸⁷ Ibid.,

olarak icra kurulu başkanına rapor ederler ve her biri işletme yönetimindeki belli fonksiyonlardan ve/veya kişilerin yönetiminden sorumludur. Diğerleri ise icracı olmayan (non-executive officer) üyelerdir ki, bunlar direkt olarak yönetim kurullarına ve hissedarlara karşı sorumludurlar. Genelde icradan sorumlu olmayan üst düzey yöneticilerin yönetim kuruluna ve, veya hissedarlara şirketin yasalar ve prosedürlere uyumu ile şirketin genel gidişatı hakkında bilgi verdikleri bilinmektedir.⁸⁸ Uygulamada icradan sorumlu olmayan üst düzey yöneticilerin, icra kurullarında, icradan sorumlu yöneticileri denetleyip, dengeledikleri kabul edilmektedir.⁸⁹

Sonuç olarak, işletmedeki üst düzey yöneticiler, ister icradan sorumlu yöneticiler, ister ise icradan sorumlu olmayan yöneticiler olsun, yönetsel sorumluluk farklarına rağmen, üst yönetimdeki sorumlulukları arasında bir fark yoktur. Her iki grup da, ister işi bizzat yönetsinler, ister yönetmesinler, kendi alanlardaki tüm sonuçlardan ve yapılanlardan yönetim kurulu ve hissedarlara karşı sorumludurlar.⁹⁰

Kurumsal yönetim uygulamasında, idareci olmayan üst düzey yöneticilere (icra kurulu üyeleri) (Non executive directors) özel bir önem verilmiş ve görevler atfedilmiştir. Kurumsal yönetim açısından, icradan sorumlu olmayan yönetici türüne önemli bir örnek olarak, kurumsal yönetim başkanını (Chief Governance Officer) verebiliriz. Kurumsal yönetim başkanının ana görevi, yönetim kurulunun etkinliğini sağlamak, yönetim kurulu yönetim kurallarının görevlerinin yerine getirilmesini sağlamak ve yönetim konusunda hissedarlara iletişim sürdürerek, yönetim kurulu ile icra kurulu başkanı arasındaki iletişimi sağlamaktır.⁹¹

3. Komiteler

Üst yönetimden sorumlu olan kişiler, normalde işletmenin sevk ve idaresini iyi organize olmuş takımlar yapısı ile sağlamaya çalışırlar. Ancak her bir ayrı işin ayrı uzmanlık gerektirmesi ve bu işlere ayıracak yeterli zamanları olmamaları nedeni ile üst

⁸⁸ Wallace Peter, Zinkin John, Op.cit., p. 258

⁸⁹ Ibid., p.258

⁹⁰ Ibid.,

⁹¹ Ibid., p. 100

yönetim (board) bazı işleri o konu ile ilgili uzmanlara delege etme yolunu seçerler.⁹² Bunun sonucunda da, işletmelerde üst yönetim olarak yönetim kuruluna ve/veya icra kuruluna bağlı olarak çalışan çeşitli komiteler oluşturulur. Bu komiteler iyi bir kurumsal yönetim uygulaması için kilit öneme haizdirler. Kurumsal yönetim uygulamaları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre farklılıklar gösterdiğinden, komite yapıları da farklılıklar arz etmektedir. Bununla beraber, kurumsal yönetim ilkeleri ile yönetilen birçok işletmede yer alan komiteler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

a. Denetim Komitesi

Etkin bir iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ve uygulamanın gerektiği gibi yürütülmesi ve kontrolü üst yönetimin sorumluluklarındandır.⁹³ İşletmeler büyüyüp, faaliyetleri genişledikçe, işletme yönetiminin işletmedeki bütün faaliyetleri direkt olarak kontrol etme olanağı ortadan kalkmaktadır. İşletmenin sevk ve idaresinden sorumlu olan erk, ortaya çıkan bu gelişmeyi efektif bir iç kontrol sistemi kurarak yönetebilmekte, bunun için de bir iç denetim birimine ihtiyaç duymaktadır. Genişleyen organizasyonlar kontrol işlevini sadece iç denetçiler ile değil, denetim komitelerinin yardımı ile yerine getirmeyi tercih etmektedirler. Zira pay sahiplerinin kar beklentilerini karşılamak yöneticiler için büyük bir baskı unsuru oluşturmakta ve bu baskı unsuru nedeni ile yöneticiler işletmelerin gerçek finansal durumu veya performansı hakkında pay sahiplerine ve paydaşlara yanıltıcı bilgiler verebilmektedir. Bu olumsuz olguyu önlemek için, kurumsal yönetim uygulamalarında önemli bir unsur olan bağımsız üyelerden oluşan denetim komiteleri gündeme gelmiş ve uygulamadaki yerini almıştır.

İşletmedeki önemli hataların saptanması, düzeltilmesi veya olası risklerden korunmayı amaçlayan iç kontrol sisteminin unsurları AICPA (American Institute of

⁹² Colley John L. Jr., Doyle Jacqueline L., Logan George W., Stettinius Wallace, Op.cit., p. 44

⁹³ Ramamoorti S., “**Internal Auditing: History, Evaluation, And Prospects**” In Bailey, Research Opportunities In Onternal Auditing, Altamonte Springs Florida, 2003, p. 45”den Aktaran: Uzun Al Kamil, “Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulamaları: İMKB’de İşlem Gören Reel Sektör Şirketlerinde Yönetim Kurulu denetim Komitesinin Varlığını Etkileyen Faktörler ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006, p.9

Certified Public Accountants) tarafından üç grupta toplanmıştır. Bunlar kontrol ortamı, muhasebe sistemi ve kontrol faaliyetleridir.⁹⁴

Kontrol ortamı, işletmenin yönetim felsefesini, örgütsel yapısını, yetki ve sorumluluklarının dağılımını, yönetim kontrol yöntemleri ile personel politika ve uygulamalarını ve dış çevreyi (yasalar, düzenlemeler, vb.) içermektedir. Muhasebe sistemi tüm işlemlerin muhasebe prensipleri doğrultusunda kayıt altına alınmasını, kontrol faaliyetleri de, yetkilendirme, görevlerin ayrılması, önemli bilgi ve belgelerin sınırlandırılması, yeterli belge ve kayıtlar ile bağımsız mutabakat başlıklarını içermektedir.⁹⁵ Yine AICPA' ya göre denetim komitesi ancak işletme çalışanı olmayan bağımsız kişilerden oluşmalıdır. Bu konuda yapılan çeşitli yasal ve idari düzenlemelerde, denetim komitesi üyelerinin şirket yönetiminden bağımsız olmaları gereği üzerinde durulmuştur.

Değişen yönetim kültürü açısından değerlendirildiğinde, günümüzde artık reaktif olan iç denetim ile hata tespit etme anlayışından, risk esaslı ve proaktif olan bir denetim yolu ile önleyici bir yaklaşıma geçildiği gözlemlenmektedir. Kurumsal yönetişimin önemli amaçlarından birisi olan proaktif risk yönetimi anlayışı nedeni ile kurumsal yönetim uygulamalarında özel bir yere sahip olan ve bağımsız üyelerden oluşan denetim komiteleri, işletmelerin pay sahiplerinin ve paydaşların haklarının bir güvencesi olarak uygulamadaki yerlerini almışlardır. Çeşitli kurumsal yönetim uygulamalarında denetim komitelerinin sorumlulukları ayrıntıları ile açıklanmıştır. Bir örnek teşkil etmesi açısından, TÜSİAD' ın kurumsal yönetim uygulamasında denetim komitesinde aradığı sorumlulukları aşağıda yer almaktadır..⁹⁶

- Finansal raporlamanın şirket performansının doğru ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmesine olanak verecek şekilde yapılanmasını sağlamak,
- Yeminli mali müşavirlerin ve bağımsız dış denetimcilerin atanmasına ilişkin tavsiyeler vermek ve onların yapacağı bağımsız denetimin yeterliliğine kanaat

⁹⁴ Uzun Ali Kamil, Op.cit., p. 10

⁹⁵ Ibid., pp.10-11

⁹⁶ TÜSİAD., Op.cit., p.25

getirip, tatmin olmadığı, soru işareti olan konularda denetimi derinleştirerek irdelenmek, gerekirse tekrarlamak,

- İç denetimin yeterliliğini, iş ahlakına uygunluğunu denetlemek,
- Gerek dış gerek iç denetimciler ve gerekse finanstan sorumlu yöneticilerle, yönetim kurulunun doğrudan iletişimini sağlamak.

b. Dış Direktörler Komitesi

Önceden belirlen bu komitenin başkanı, komitenin diğer üyeleri tarafından seçilir ve genellikle yönetimden sorumlu başkana (Chief Governance Officer) rapor eder. CEO idealde bu komiteye kadro sağlar ve genelde de işletmenin avukatı, danışmanı vb. vekili yasal konularda genelde bu komiteye danışır.⁹⁷ Bu komitenin başlıca görevleri arasında, CEO ve üst yönetimin verimliliğini değerlendirmek, icra kurulu başkanı ve üyeleri için başarı planı yapmak ve dış direktörler komitesinin faaliyet alanına giren konuları kararlaştırmak ve gözden geçirmektir.⁹⁸

c. İcra Komitesi

Bu komite genellikle yönetim kurullarının çok kalabalık olduğu ve pek sıklıkla toplanamadığı durumlarda kurulmaktadır. Genelde üç farklı formda çalışabilmektedir⁹⁹.

- Bütün yönetim kurulunu toplanmanın zor olabileceği durumlarda yedek yönetim kurulu gibi çalışabilecek bir yapıda tasarlanabilir. Genelde üyelerinin seçimi, yönetim kurulu üyelerinin seçim kriterlerine ek olarak, kısa zamanda toplanabilme uygunluğuna bakılarak seçilir.
- İşletmenin diğer saygın komitelerinin başkanı, onların işlerini bütünleştiren bir yapıda tasarlanabilir.
- Tüm konuların yönetim kuruluna gitmeden önce sunumunun yapıldığı bir ön yönetim kurulu yapısında tasarlanabilir.

⁹⁷ Colley John L. Jr., Doyle Jacqueline L., Logan George W., Stettinius Wallace, Op.cit., p. 46

⁹⁸ Wallace Peter, Zinkin John, Op.cit., p. 202

⁹⁹ Ibid., pp. 45-46

d. Ücretlendirme Komitesi

Ücretlendirme komitesi şirket üst yönetiminin ücret ve yan haklarının belirlenmesi ve verilmesinden sorumludur. Ücretin iş tatmini ve performans açısından önemi düşünülür ise, işletmenin bütünsel performansından sorumlu olan üst yönetimin piyasa şartlarına uygun, adil ve motive edici bir ücretlendirme ve yan haklara sahip olması ile ilgilenen bu komitenin kurumsal yönetim sistemi içindeki yeri daha iyi anlaşılacaktır.

e. Adaylık ve Yönetişim Komitesi

İşletmenin gelecekteki büyümesi ve performansının gelişmesi için önemli bir role sahip olan ve CEO tarafından desteklenmesi beklenen bu komite¹⁰⁰ yönetim kuruluna yeni adayların saptanması, yönetim kurulunun ödüllendirilmesi ve kurumsal yönetim uygulamasının işleyişinden sorumludur.¹⁰¹ Bu komitelerin genellikle yukarıdaki bahsi geçen konularda işletme içi prosedürlerin oluşturulması ve geliştirilmesinden de sorumlu olduğu görülmektedir.¹⁰²

f. Diğer Kalıcı Komiteler

Kurumsal yönetim uygulamasının tek bir yol haritası olmadığı, farklı şekillerde uygulanabildiği açıklanmıştır. Üst yönetim, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması ve etkin bir kurumsal yönetim için gerekli gördükleri komiteleri oluşturabilmektedir. Uygulamada sıkça görülen diğer kalıcı komiteler stratejik planlama komitesi, danışma komitesi,¹⁰³ finans komitesi ve çevre komitesidir.¹⁰⁴

g. Geçici ve Özel Komiteler

Yönetim kurulları zaman zaman gerekli gördüğü konularda geçici komiteler oluşturabilmektedir. Bu komiteler genellikle acil durumların/ konuların olduğu durumlarda, proje bazlı olarak, sorun çözüldüğü ya da proje sonlandığında

¹⁰⁰ Bazzi Rami, "Board Structure and Market Reaction To Corporate Divestiture Decisions" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Concordia University, Montreal, 1998, p.16

¹⁰¹ TÜSİAD., Op.cit., p. 26

¹⁰² Colley John L. Jr., Doyle Jacqueline L., Logan George W., Stettinius Wallace, Op.cit., p. 46

¹⁰³ Wallace Peter, Zinkin John, Op.cit., p. 203

¹⁰⁴ John L. Jr., Doyle Jacqueline L., Logan George W., Stettinius Wallace, Op.cit., p. 46

kendiliğinden sona eren komitelerdir.¹⁰⁵

Ülkeden ülkeye, sektörden sektöre farklıklar gösteren kurumsal yönetim uygulamaları, iyi bir kurumsal yönetim uygulaması için kilit öneme haiz olan ve kurumsal yönetişimin örgüt içi organizasyonunu oluşturan, yönetim kurulları, üst yönetim ve yukarıda bahsedilen çeşitli komiteler yardımı ile proaktif bir risk yönetim süreci oluşturarak, sürdürülebilir başarıyı hedeflemekte ve pay sahibi ile paydaş gruplar lehine çeşitli yararlar sağlamaktadır.

F. KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMASININ YARARLARI

Bu çalışmada kurumsal yönetim esas olarak mikro açıdan, yani işletme bilimi açısından incelenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetim uygulamasının yararları esas olarak işletme bilimi açısından incelenecek olmakla beraber, konunun öneminin vurgulanması açısından, paydaşlar ve toplum alanında sağladığı yararlar da değinilecektir. Kurumsal yönetim uygulamasının yararlarının yatırımcılar, işletmeler ve paydaşlar açısından incelenmesi mümkündür.

1. Yatırımcılar Açısından

İlgili bölümde şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve adillik olarak sıralanan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması işletmelerde, öncelikle şeffaf, güncel ve efektif bir finans-mali işler uygulama ve raporlamasının zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu modern uygulama ve raporlama sistemi, işletmede yatırımı olan veya yatırım yapmayı düşünen sermaye sahibi ve/veya küçük tasarruf sahibine işletmenin manipule edilmemiş gerçek performansına ulaşma olanağını da sunduğundan güven verecektir. Güvenin sermaye piyasalarındaki ve yatırım kararlarındaki en önemli unsurlardan biri olduğu bilinmektedir.

¹⁰⁵ Ibid

Birikiminin şirket yönetiminin keyfi uygulamaları ve benzer nedenlerle boşa gitmediğini veya gitmeyeceğini düşünen yatırımcılar, özellikle adillik ilkesi gereği, payı oranında temsil edilebileceğini, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda da doğru ve güncel bilgiye ulaşarak, yatırımının getirisi ve yatırım kararı konusundaki serbestliğinin farkına varacaktır.

Bu çerçevede kurumsal yönetim uygulamaları, işletme yönetiminde farklı menfaat gruplarını temsil eden, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki hak ve sorumlulukları düzenlemekle beraber, işletmedeki işlerin yürütülmesi sırasında karar alma sürecine de etik kurallar getirme yolu ile katkıda bulunmaktadır.¹⁰⁶ Etik kurallar çerçevesinde yönetilen bir işletmenin ise yatırımcılar açısından etkili bir güven ortamı oluşturması doğal bir sonuç olacaktır. Örneğin uluslararası yönetim danışmanlık hizmetleri veren McKinsey şirketinin 2002 yılında yaptığı bir araştırma sonucuna göre, uluslararası yatırımcıların uluslararası alanda yatırım yapmaları için aradıkları şartların başında, ilgili işletmenin kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması gelmektedir.¹⁰⁷ Araştırmada, uluslararası yatırımcılardan %63'ü kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan şirketlere yatırımdan kaçınırım derken, % 57'si ise bu tip şirketlerdeki "sahip olduğum hisse miktarını azaltırım" şeklinde yanıt vermişlerdir.

2. İşletmeler Açısından

İşletmeler açısından düşünüldüğünde, kurumsal yönetim uygulamalarının yararları sekiz maddede özetlenebilir.¹⁰⁸

- Kurumsal yönetim işletmelerin daha kolay ve ucuz finansman kaynakları bulmasını sağlar.
- Kurumsal yönetim uygulamaları, yatırımcıların güvenini kazanmaya yardımcı olduğundan, işletmeye uzun vadeli sermaye girişi hızlanır.

¹⁰⁶ Hasaneffendioğlu Devrim, Kurumsal Yönetim, Vergi Dünyası Dergisi, Sayı.275, Temmuz 2004, p. 79, Aktaran: Abdioğlu Hasan, Op.cit., p. 24

¹⁰⁷ McKinsey And Company, Global Investor Opinion Survey On Corporate Governance, McKinsey & Co. Publications, Chicago, 2002, p. 2

¹⁰⁸ Aktan Coşkun Can, "Kurumsal Şirket Yönetimi", SPK Yayınları, Ankara, 2006, p.18

- Kurumsal yönetim uygulamaları ile karşılaşabilecek finansal krizler daha kolay atlatılabilir.
- Krizlerin daha kolay atlatılabilmesi, işletmelerin sermaye piyasasında yerinin korunmasında önemli bir rol oynadığından¹⁰⁹, kurumsal yönetim uygulamaları işletmenin sermaye piyasasındaki yerinin korunması açısından da fayda sağlayacaktır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile, işletmelerde güç ve yetki istismarı engellenerek, keyfi yönetim uygulamaları ortadan kalkar.
- Kurumsal yönetim işletmelerin kârlılık ve verimliliğini artırarak, işletmenin rekabet gücünün artmasına ve uzun dönemli istikrar sağlanmasına yardımcı olur.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile iyi bir şekilde yönetilen işletmelerin varlıklarının değeri ve getirisi artacağından, işletmenin piyasa değeri artacaktır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları, paydaş grupların çıkarlarına da hizmet edeceğinden, işletme ile paydaş gruplar arasındaki ilişkilerin ve diyalogun geliştirilmesine katkıda bulunur.

3. Paydaşlar (Menfaat Sahipleri) Açısından

Kurumsal yönetim ilkelerinin iyi bir şekilde uygulamaya geçirildiği şirketler için, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olduğu söylenebilir. Kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olduğu şirketlerde yaratılan katma değer nasıl bölüşüleceği ve yönetileceği baştan belirlenmiş ve bu konuda ilgili paydaşların (menfaat sahiplerinin) daha fazla söz sahibi olmak istemelerine de olanak tanınmıştır. Bunun sonucu olarak da kısaca işletme çalışanları, tedarikçiler, müşteriler ile toplum ve ülke olarak özetleyebileceğimiz menfaat sahipleri, uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinden kendi lehlerine bir takım faydalar etmeye başlamaktadırlar.¹¹⁰ Bunlardan çalışanları ayrı olarak ve diğer paydaşların (menfaat sahipleri) ise bir arada incelenmesi mümkündür.

¹⁰⁹ Abdioğlu Hasan, Op.cit., p. 25

¹¹⁰ Ibid., p. 25

a. Çalışanlar

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, çalışanlara çalışma yaşamının kalitesi ve güvenliği açısından bir takım tedbirler öngördüğü izlenmektedir. Ayrıca çalışanların işletme yönetimine katılımı ve işletmelerin hesap ve işlemlerinin şeffaflığı sayesinde, çalışanların iş görme ediminden kaynaklanan hakları, yukarıda belirtilen keyfi yönetim uygulamalarının önlenmesi ile güvence altına alınmaktadır.

Kurumsal yönetim aynı zamanda işletmelerin hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için gerekli performans kriterlerini ve ölçüm yöntemlerini de ortaya koyduğundan, işletmeyi sevk ve idare eden yöneticilerin performans ölçümleri objektif bir şekilde yapılabilmekte ve denetim mekanizmasını kolaylaştırmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile işletme yönetiminde şeffaflık ve hesap verme ilkeleri gereği, işletme içindeki keyfi yönetim uygulamalarını önlemeye, suiistimalleri önleme ve/veya azaltmaya yardımcı olur.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamaları nedeni ile pazardaki itibarı ve tanınması (reputation) yüksek olacağından, bu tip işletmeler çalışanlar açısından daha ilgi çekici olacak ve onların bu tip işletmelerdeki işte kalma oranları ve bağlılıkları daha yüksek olacaktır.¹¹¹ Tam olarak mükemmellik seviyesine ulaşmamış olan iş gücü pazarındaki yetkinlik dereceleri yüksek olan çalışanlar kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeler tarafından tercih edileceğinden, bu alandaki rekabet artacak ve işletmeler bu tip çalışanları kendilerine çekmek için daha iyi çalışma koşulları sunacak ve çalışma ortamı konusunda da daha sorumlu davranmaya çalışacaktır.¹¹²

b. Diğer Paydaşlar

İyi bir kurumsal yönetim uygulamasında iç ve dış yatırımcıların bu tip işletmeler ve ülkelere ilgisi arttığından dolayı işletme ve bulunduğu ülkeye uzun vadeli sermaye

¹¹¹ Ribstein E. Larry, "Accountability And Responsibility In Corporate Governance" Notre Dame Law Review, University Of Notre Dame Publications, Indiana-USA p. 1451

¹¹² Ibid.

girişı artacaktır. Uzun vadeli sermaye girişinin arttığı ülkelerde ekonomik düzendeki istikrarın korunması daha kolay olacaktır.¹¹³

Devlet açısından bakıldığında; işletmelerin faaliyet ve mali tablolarının daha şeffaf hale gelmesi vergi denetimlerini yaygınlaştıracak, kolaylaştıracak ve etkinleştirecektir. Bu yaygınlaştırma ise, vergi incelemesine tabi tutulan mükellef sayısını arttırarak, ekonomide kayıt dışılığı azaltacaktır.¹¹⁴

Şirket hissedarlarının haklarının iyi korunması, sermaye piyasalarının bir gelişmişlik göstergesi olduğundan, iyi bir kurumsal yönetim uygulaması ile hissedar hakları güvence altına alınmış olacak ve sermaye piyasalarının gelişimine katkıda bulunulacaktır.¹¹⁵ Sermaye piyasalarındaki gelişme, iç yatırımcıyı da yatırıma yani tasarrufa yönelteceğinden, yurt içi tasarrufların artışına neden olacaktır.

Finansman olanaklarının artışı, yatırımların artışına yol açacağından, işletmeler yeni yatırımlara yönelebilecek, bu sayede yeni istihdam olanakları yaratılabilecektir.

Müşteriler açısından bakıldığında ise; müşterilerin tamamının daha iyi tasarlanmış ve daha ucuz ürün arayışında olduğunu söylenmesi zordur. Günümüzde müşteriler (en azından önemli bir bölümü) ürünün sadece fiyatı ile ilgili değil, ürünün üretim ve kullanım aşamasında çevreye verdiği zarar ile de ilgilenmekte ve çevreye dost ürünleri seçmektedirler.¹¹⁶ Günümüzde internet teknolojisinin sağladığı bilgi üretim ve bilgiye ulaşım hızındaki artışlar ile, müşteriler artık pazardaki ürünlerin üretiliş süreci hakkında detaylı bilgiye ulaşabilmektedir. Müşterilerin istedikleri bilgiye ulaşma hızı, firmaları sosyal sorumluluk konusunda daha duyarlı davranmaya itmektedir. İşletmeler sadece kısa dönemli karlarını yükseltecek ürünler yerine, uzun dönemli karlarını muhafaza edecek, kurumsal sosyal sorumluluklarına uygun, çevreyle dost ürünleri müşterilerinin beğenisine arz etmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması

¹¹³ Kahraman Cüneyt, Kurumsal Yönetim Anlayışını Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2008, p. 25

¹¹⁴ Abdioğlu Hasan, Op.cit., p. 26

¹¹⁵ Aktan Coşkun Can, Op.cit, p.18

¹¹⁶ Ribstein E. Larry, Op.cit., p. 1456

sayesinde müşteriler hem kendi gereksinmelerini uygun fiyatla karşılayacak ürünler ile buluşabilmekte, hem de sosyal sorumluluk gereği ürünlerin üretimi ve kullanımı aşamasında çevreye en az zararı verilmesini dolaylı olarak sağlamaktadırlar.

Son olarak da, kurumsal yönetim ilkeleri uygulamasının işletmenin faaliyet gösterdiği yerdeki yerel topluluklar ve sivil toplum örgütleri (Non governmental organizations) açısından yararlarından bahsedebiliriz. İşletmeler faaliyet gösterdikleri coğrafi yerlerdeki yerel halk ile iyi ilişkiler kurmayı isterler. Bu ilişkiler sonucunda, gerek istihdam boyutunda, gerek ise işletme üretimi için gerekli tedarik zincirinin oluşturulması için, bulundukları yerel alana ve oradaki topluluklara zarar vermeden üretimlerini sürdürmeye çalışırlar. Bu ise o çevredeki insanlara direkt ve endirekt (tedarikçi) iş olarak fayda sağlayabilmektedir.¹¹⁷

Sivil toplum örgütleri ise, zaman zaman yerel kanunlar ve ulusal kanunlar dışında bir takım taleplerde bulunabilmekte ve işletmeler üzerinde bir baskı grubu oluşturabilmektedir. Ulusal pazar dışında, uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermek isteyen işletmeler, sivil toplum örgütlerinin bu konudaki duyarlılıkları gereği, onları karşılarına almak istemediklerinden, onlarla uzlaşa içinde faaliyetlerini sürdürme yolunu seçmektedirler. Buna örnek olarak, birçok ülkenin kanunlarına girmeden önce, uluslararası iş konseyi vb. kurumların sürdürebilir gelişme konusundaki talepleri, iş dünyasında kabul görmüş ve işletmelerdeki uygulamalar onların talepleri doğrultusunda şekillenmiştir.

IV. KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELLERİ, UYGULAMALARI ve YÖNETİŞİM KODLARI

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak özetlenen kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama veya yönetim kodları açısından ülkeler veya kurumlar açısından farklılıklar gösterebildiği belirtilmişti. Uygulamalar bu dört temel ilke üzerinde

¹¹⁷ Ibid., p. 1457

ilgili ülke, sektör ya da işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda eklenecek ek maddeler ile zenginleştirilmekte ve belirlenmektedir. Örneğin ABD’ de halka açık şirketler için 21. yüzyıl yönetim ilkeleri başlığı ile 10 adet kurumsal yönetim ilkesi belirlenmiştir. Bu ilkelerde yönetim kurulunun sorumluluğu, bağımsızlığı, uzmanlığı ve diğer üst yönetim birimleri ve denetim komiteleri arasındaki etkileşim ile komitelerin yapısı ve iç denetim konularına ayrıntıları ile değinilmiştir.¹¹⁸

Kurumsal yönetim uygulamaları ve yönetim kodlarına geçmeden önce, ülkelerin kurumsal yönetim anlayışları ve benimsedikleri modellerin açıklanması uygun olacaktır.

A. KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELLERİ

Ülkelerin kurumsal yönetime bakış açılarındaki farklılık, ülkelerin kendine has özellikleri, işletme kültürü, kanuni düzenlemeleri ve farklı rekabet koşullarına sahip olmaları nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tüm dünyada bire bir kabul görmüş, bütün işletmelere olduğu gibi uygulanabilecek bir kurumsal yönetim modelinden söz etmek olanaklı değildir.¹¹⁹ Ülkeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda kendi kurumsal yönetim modellerini hazırlamakla beraber, literatürde iki ana kurumsal yönetim modelinden bahsedilmektedir. Bunlar ABD ile İngiltere’de şekillenen Anglo-Sakson modeli ve daha çok Avrupa ülkeleri ile Japonya’da geçerli olan Kıta Avrupa’sı modelidir. Bu modellerden ABD ve İngiltere’ de şekillenen Anglo-Sakson modelinde pay sahiplerinin çıkarları öncelikli iken, Fransa, Almanya ve Hollanda gibi ülkelerde geçerli olan Kıta Avrupa’sı modelinde pay sahipleri ve çalışanların çıkarları birlikte önceliklidir. Japonya’da geçerli olan ve kıta Avrupa’sı sistemine daha yakın olan modelde ise çalışanların çıkarları ve amaçları önceliklidir.

¹¹⁸ Asian Pasific Economic Corporation Forum, “Comments On Behalf Of The Institute of Internal Auditors” IIA Publications, pp. 5 – 10’dan Aktaran: Altın, Uğur H., “Sermaye Piyasasında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006., p. 34

¹¹⁹ Yıldırım Murat, “Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri” Yayınlanmamış Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007, p. 27

Literatürde Anglo-Sakson modeline tekil kurumsal yönetim modeli, Kıta Avrupa'sı modeline ikili kurumsal yönetim modeli, Japonya modeline de çoğulcu kurumsal yönetim modeli de denilmektedir.¹²⁰ Günümüzde ülkeler, yukarıda sayılan bu modellerden kendi özelliklerine daha yakın bulduklarını yapılarına uyarlayarak, kendi modellerini geliştirmektedirler. Bahsedilen kurumsal yönetim modellerinin, kurumsal yönetim sistemlerinin unsurları açısından birbirleri ile çeşitli benzerlik ve farkları bulunmaktadır. (Tablo 2)

Tablo 2'de de görüldüğü üzere, kurumsal yönetim işletmedeki yönetim sistemine katılan gruptan etkilenerek şekillenen bir süreçtir. Bazı sistemlerde kurumsal yatırımcılar pay sahibi olarak yönetime katılmak istedikleri için sistem buna göre şekillenebilmekte, bazı sistemlerde ise devlet koyduğu kurallarla daha etkin rol oynadığı ve çalışanlar ve diğer paydaşları korumak istediği için de sistem buna göre şekillenmektedir. Kurumsal yönetim uygulamasında, sisteme dahil olan oyuncular ve onların rolleri ülkeler ve hatta işletmeler arasında farklılıklar göstermektedir.¹²¹ Diğer taraftan da değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için ülkeler ve işletmeler kendi kurumsal yönetim uygulamalarını değiştirmek, revize etmek durumundadırlar. Bu nedenle kurumsal yönetimin tek bir uygulaması yoktur. Yukarıda bahsedilen ana modeller çerçevesinde, ülkeler ve işletmeler, kendi ihtiyaçlarına uygun kurumsal yönetim sistemlerini geliştirmekte ve uygulamaktadırlar.

¹²⁰ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S., Op.cit., p. 435

¹²¹ Altın, Uğur H., Op.cit., p.43

Tablo 2 : Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Kurumsal Yönetişim Sistemleri Arasındaki İlişki

KURUMSAL YÖNETİŞİM UNSURLARI	Anglo Sakson Modeli	Kıta Avrupa'sı Modeli	Japon Modeli
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli
Yönetim Kurulu yapısı	Tekil Yönetim Kurulu	İkili Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu
Önemli Paydaş Gruplar	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar	Yerel Bankalar, Çalışanlar, Diğer Finansal Kuruluşlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviyede	Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Yüksek/ Orta Seviyede	Düşük/ Orta Seviyede
Üst Yönetim ve Hissedarlar İçin Performansa Dayalı Ödüllendirme	Yüksek	Düşük	Düşük
Ekonomik İlişkiler Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: Weimer J., Pape J. "A Taxonomy Of Systems of Corporate Governance" **Corporate Governance**, Vol. 7(2), pp. 153-154'den Aktaran: Yıldırım Murat, Op.cit., p.38

B. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNE TEMEL TEŞKİL EDEN ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

Kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler genellikle kamu otoriteleri tarafından yetkilendirilmiş komisyon veya komiteler tarafından hazırlanmaktadır. Bu komisyon veya komiteler sermaye piyasası veya borsayı düzenleyici kurumlar, kamu ve özel sektör temsilci kurulları, akademisyenler ve kurumsal yatırımcılar tarafından oluşturulmaktadır. Sermaye piyasalarının gelişimi ve korunması için, öncelikle halka açık şirketler tarafından dikkate alınsa da, halka açık olmayan şirketlerin de uyması arzu edilen ve daha önce bahsedilen dört ana kurumsal yönetim ilkesi kurumsal yönetişimin temel ilkeleri olmakla beraber, uygulamada görüleceği üzere bu temel ilkeler çerçevesinde birçok ilke ve kurala yer verilmektedir. Ülkeden ülkeye değişen bu uygulamalar ve sonucunda oluşan ülkeden ülkeye değişebilen kod (code), rehber (guidelines) gibi adlarla anılan kurumsal yönetim

uygulamaları oluşturulmuştur. Bu konuda yapılan düzenlemelerin Avrupa'da 45 civarında, dünya genelinde ise 100'ü geçtiği bilinmektedir.¹²² Kurumsal yönetim alanında yukarıda da belirtildiği üzere, ülkeden ülkeye değişen farklı rehber, kod, ilkeler adı altında kurallar bütününe belirleyen yayınlar fazla olması nedeni ile, bu alanda en önemli düzenlemeler olarak literatürde yerini alan ve bugün uygulanmakta olan çeşitli kurumsal yönetim ilkelerine (kodları) temel bazı raporlara burada değinilecektir.

1. Cadbury , Greenbury ve Hampel Raporları

1980'li yıllarda İngiltere' de Bank of Credit, Commerce International ve Maxwell Communication gibi şirketlerde meydana gelen usulsüz işlemler sonrası, 1991 yılında Finansal Raporlama Konseyi (Financial Reporting Council) ve Londra Borsası (London Stock Exchange) tarafından kurulan Cadbury Komitesi, 1992 yılında borsada işlem gören şirketlerin uyması amacı ile kurumsal yönetişimin finansal yönleri (Financial

¹²² Demirbaş Mahmut, Uyar Süleyman, Op.cit., p. 40

Aspects of Corporate Governance) konulu bir rapor açıklamış ve işletmelerde kurumsal şeffaflık için bu raporda belirttiği maddelere uyulmasını, uyulmuyor ise neden uyulmadığının açıklanmasını tavsiye etmiştir.¹²³ Sir Adrian Cadbury başkanlığında hazırlanan ve Cadbury komitesi olarak bilinen bu rapor kurumsal yönetim alanındaki çalışmalara ve sonucunda ortaya çıkan ilke ve kodların artışına başlangıç oluşturmuştur. Bu raporda özellikle yönetim komitelerine işletme içinde başkaca bir yönetsel görevi olmayan dış denetçi atanması,¹²⁴ yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin bağımsız olması gerekliliği, işletmenin iradesini elinde tuttuğunu gösteren resmi bir programa sahip olması gereken yönetim kurulunun düzenli toplanma ve şirket yönetiminde güç ve otorite dağılımına ilişkin bazı tavsiyeler¹²⁵ yer almıştır. Birçok kurumsal yönetim uygulamasında da görüleceği üzere, bu raporda da özellikle kurumsal yönetime, yönetim kurulu ve denetim komitesi yapısına, bağımsız üye ve yöneticilere değinilmiştir. Cadbury raporunda önerilen maddeler, birçok ülke tarafından uyarlanarak kendi sistemlerine adapte edilmiş, hatta Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) bugün pek çok ülkede uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin temelini oluşturmuştur.¹²⁶

İngiltere'de 1992 yılında yayınlanan Cadbury raporundan sonra, 1995 yılında Greenbury komitesi özellikle yönetici gelirlerine değinen bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda Cadbury raporunda geçen maddelere ek olarak, üst düzey yöneticilerin gelirlerini belirleyecek bağımsız üyelerden oluşan bir komite kurulması ve yönetici gelirlerinin belirlenmesinde geçerli olacak ana hatlar vurgulanmıştır.¹²⁷

Mart 1998'de ise yine İngiltere'de, Hampel Komitesi İngiltere'de kurula kayıtlı şirketlerin yönetim yapılarının baştan incelenmesi gerekliliğini vurgulayarak, Cadbury

¹²³ Ibid.,

¹²⁴ Uzun Ali Kamil, Op.cit., p. 36

¹²⁵ Hopt J. Klaus, Kanda Hideki, Roe J. Mark, Wymeersch Eddy, Prigge Stefan, **“Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research,”** Oxford, Clarendon Press, 1998, p. 1072

¹²⁶ Kahraman Cüneyt, Op.cit., p. 27

¹²⁷ Hopt J. Klaus, Kanda Hideki, Roe J. Mark, Wymeersch Eddy, Prigge Stefan, Op.cit., p. 1072

Komitesince yayınlanan raporun geliştirildiği yeni bir rapor yayınlamıştır.¹²⁸ Hampel Komitesi raporu adı verilen bu rapor, diğer raporları geliştirerek İngiltere için en iyi uygulama kodlarını oluşturma ve evrensel bir kod olma amacı ile ortaya çıkmış revize bir rapordur.

2. Higgs ve Turnbull Raporları

2003 yılında yayınlanan Higgs raporu özellikle işletmelerdeki bağımsız yöneticilerin rolleri, bağımsızlıkları ve işe alım süreçleri ile ilgili konulara değinmiştir.¹²⁹ Higgs raporunda, bağımsız yöneticilerin rollerinden bahsedilirken, bu kişilerin kurum stratejilerine olan katkıları, iç kontrol etkinliğini sağlamak, yöneticilerin performanslarını takip ile işe alım ve işten çıkarmalar konusundaki görevlerine değinilmiştir. Bunun dışında da, yönetim kurulunun ve komitelerin performans denetimleri CEO'nun yönetim konusundaki sorumluluklarına değinilmiştir.

İngiltere'de yayınlanan Hampel raporundan sonra, başkanlığını Nigel Turnbull'un yaptığı bir komite tarafından 1999 yılında yayınlanan ve birleşik kodlar (combined codes) olarak da anılan rapor bugün İngiltere'de halen uygulanan kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin esasları belirten bir rapordur.¹³⁰ Bu raporda temel olarak, yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük pozisyonlarının ayrı kişiler tarafından temsil edilmesi, yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin sayı ve önemi, denetim komitelerinin önemi ve çalışmaları konularına değinilmiştir.

Yukarıda bahsedilen raporlar dışında, Almanya, İsviçre, Japonya gibi birçok ülkenin kurumsal yönetim uygulamasına geçiş sürecinde oluşturulan rapor vb. çalışmalar bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen raporlar, ilkelerin oluşumu hakkında

¹²⁸ Ibid.,

¹²⁹ January 2003. The Higgs Report: "Review Of The Role And Effectiveness of Non Executive Directors",

¹³⁰ Armaour Mark, "Internal Control: Governance Framework and Business Risk Assessment at Reed Elsevier" Auditing: A Journal Practice & Theory, Vol. 19, 2000, p. 78, Aktaran: Abdioğlu Hasan, Op.cit., p. 68

genel bir fikir verdiğinden, konunun sınırlandırılması amacı ile diğer çalışmalara burada değinilmemektedir.

C. UYGULAMALAR VE KURUMSAL YÖNETİŞİM KODLARI

Kod, rehber ve ilke gibi adlarla, dünya genelinde 100'ü aşkın kurumsal yönetim uygulamasının varlığından daha önce bahsedilmiştir. Ancak birçok ülkedeki uygulamanın, uluslararası düzeyde geçerli ve popüler olan temel birkaç uygulamanın o ülkenin şartlarına adapte edilmesi ile oluşturulduğu bilinmektedir. Her bir ülkede uygulan kodların detayına girilmesi bu çalışmanın kapsamı dışında olduğu için, aşağıda tablo 3'de çeşitli ülkelerde uygulanmakta olan bazı kurumsal yönetim kodları yayınlama tarihleri ile birlikte özet olarak belirtilmektedir.

Tablo 3 : Çeşitli Ülkelerde ve Uluslararası Kuruluşlarda Uygulanan Kurumsal Yönetişim Kodları

Ülke Adı	Kurumsal Yönetişim Uygulama Kodu ve Tarihi
Avusturya	Avusturya Kurumsal Yönetişim Kodu – Eylül 2002
Almanya	Cromme Kodları – Şubat 2002 * Daha sonra Mayıs 2003'de revize edilmiştir.
Belçika	Belçika Kurumsal Yönetişim Komisyonu - Ocak 2004
Yunanistan	Yunan Endüstrileri Federasyonu Kurumsal Yönetişim Prensipleri – Temmuz 2001
Japonya	Revize edilmiş Kurumsal Yönetişim İlkeleri – Ekim 2001
Hollanda	Hollanda Kurumsal Yönetişim Kodu – Aralık 2003 (Moris Tabaksblat başkanlığındaki Kurumsal Yönetişim Komitesi)
Rusya Federasyonu	Kurumsal Yönetim Rusya Kodu – Nisan 2002 • NYSE (New York Stock Exchange) Kurumsal Yönetişim Kuralları – Kasım 2002
Amerika Birleşik Devletleri	• Sarbanes- Oxley Yasaları – Temmuz 2002 ** (ABD'de çeşitli sektörlerde uygulanan birçok kurumsal yönetim uygulama kodu daha bulunmaktadır.)
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)	Kurumsal Yönetişim OECD İlkeleri - Mayıs 1999 (Ocak 2004'de revize edilmiştir)

Kaynak: Wallace Peter, Zinkin John, Op.cit., pp. 343 – 353'den kısaltılarak uyarlanmıştır.

Bu çalışmanın kapsamı dahilinde, Türkiye'deki uygulamalara da temel teşkil eden, temeli 1929 büyük ekonomik krizine kadar dayanan ve Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkarak, Anglo-Sakson sistemini uygulayan birçok ülkede uygulanan, Sarbanes-Oxley yasaları ile Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütünün (OECD) ortaya koyduğu OECD kurumsal yönetim ilkelerine burada değinilecektir.

1. Sarbanes-Oxley Yasaları

ABD' de kurumsal yönetim ilkeleri daha önce de bahsedildiği üzere, büyük ölçüde pay/hisse sahipleri (shareholders), yönetim kurulu üyeleri ve işletme yönetiminde görev alan kişiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Sarbanes-Oxley yasaları (SOX) yürürlüğe girmeden önce, ABD Başkanı ve 107. kongresi kurumsal sorumluluklara ilişkin kamusal beklentilere ilişkin 10 maddelik bir plan sunulmuştur. ABD' deki şirketlerin kurumsal sorumluluklarını geliştirme ve hissedarların haklarını korumaya yönelik bu plan üç ana prensip üzerinde odaklanıyordu. Bunlar, bilgi doğruluğu ve erişebilirliği, yönetimin hesap verebilirliği ve denetimcilerin bağımsızlığı üzerinedir.¹³¹ Amerikan tarihinin en büyük iki iflasının 2002 yılında yaşanmasından sonra, Senatörler Paul S. Sarbanes ve Micheal G. Oxley tarafından verilen yasa önergesinin 30 Temmuz 2002 tarihinde başkan George Bush tarafından imzalanması ile senatörlerin isimleri ile anılan SOX yürürlüğe girmiştir.¹³² Bu kanunun daha önce bahsedilen çalışmalardan temel bir farklılığı da, işletmelerdeki üst yönetim ve diğer yöneticilerin yasada belirtilen kurallara uymaması durumunda ağır cezai yaptırımlarla karşılaşacak olmalarıdır.

SOX toplam dokuz bölümden oluşmaktadır. Kanunun birinci bölümünde, muhasebe denetim ve gözetimi, ikinci bölümde denetçilerin bağımsızlığı, üçüncü ve dördüncü bölümde kurumsal sorumluluk ile dış denetçilerin rolleri incelenmiştir. Beşinci ve altıncı bölümlerde finansal analizlerden kaynaklanan menfaat çatışmaları ile komisyon kaynakları ve yetkileri, yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu bölümlerde

¹³¹ Jackson M. Peggy, Op.cit., p.12

¹³² Jackson M. Peggy, Op.cit., p. 7

de işletmelerin dolandırıcılık, yanıltma vb. durumlarda cezai sorumlulukları ve yaptırımlardan bahsetmiştir.¹³³ Yine bu bölümde işletmelerdeki etik/yasal olmayan durumların bildirilmesini amaçlayan, çalışanların etik dışı işlemleri bildirme yükümlülüğü ve onların bu yükümlülüklerini yerine getirmeleri karşılığında yasal açıdan korunmaları hakkında bahsedilmiştir. (Whistle- blowers protection)

SOX ile kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında getirilen belli başlı düzenlemeleri aşağıda yer alan onbir maddede özetlemek mümkündür.¹³⁴

- Denetim Komitelerine verilen önemin artırılması
- Denetçilerin bağımsızlığının sağlanması
- Kamuya açıklanacak finansal bilgilerin işletme yöneticisi, çalışanı ve avukatlarının imzaları ile onaylanarak açıklanması konusunda kurumsal sorumluluk yüklenmesi
- Dış denetçilerin ve denetim şirketlerinin denetim dışı hizmetlerine ilişkin sınırlar getirilmesi
- Kamunun eş zamanlı aydınlatılmasına ilişkin düzenlemeler
- Kamuya açıklanacak bilgilerin periyodik raporlar ile yapılması konusunda yükümlülükler getirilmesi
- Kamuyu aydınlatma konusunda, işletme içi ve dışı denetçilerle yaşanabilecek çıkar çatışmalarını önleyecek düzenlemelerin benimsenmesi
- Bilanço dışı işlemlerin ve önceden görülebilen finansal sonuçlara ilişkin daha sıkı kurallar öngörülmesi
- İşletmelere yöneticilerin uyması gereken iş etik kuralları benimseme zorunluluğunun getirilmesi
- Analizciler tarafından yatırımcılara yapılabilecek önerilerden kaynaklanabilecek çıkar çatışmalarının önlenmesine yönelik düzenlemeler
- İşletmelerdeki etik/yasal olmayan durumların bildirilmesini amaçlayan, çalışanların yasal/ etik dışı işlemleri bildirme yükümlülüğü ve onların bu

¹³³ Eroğlu Alp, Cengiz, “Sarbanes-Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına Getirdikleri” Sermaye Piyası Kurulu, Meslek personeli Derneği Dergisi, Sayı:7, Mayıs- Haziran 2003, p. 14

¹³⁴ Public Law, “Sarbanes-Oxley Act Of 2002”, Public Law 107-204, July 30, 2002, pp. 6 – 66, Aktaran: Demirbaş Mahmut, Uyar Süleyman, Op.cit, p. 43

yükümlülüklerini yerine getirmeleri karşılığında yasal açıdan korunmalarını arttırıcı önlemler. (Whistle- blowers protection)¹³⁵

SOX, ABD’ deki halka açık şirketler açısından kurumsal yönetime ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin standartları önemli ölçüde yükseltmiştir. Bugün birçok şirket ise iyi bir performans yönetim aracı ve sistemi olarak bu yasada öngörülen maddeleri uygulamaya geçmiştir. ABD’de günümüzde halka açık şirketlerden sonra küçük ölçekli ve hatta aile işletmelerinde dahi Sarbanes-Oxley uygulamalarının bir gelişim ve performans yönetim aracı olarak kullanılması yaygınlaşmakta ve bu konuda işletmelere yol gösterici nitelikte çeşitli yayınlar ve danışmanlık hizmetleri bulunmaktadır.

2. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Ekonomik kalkınma sürecindeki ülkelerdeki sağlıklı bir ekonomik gelişmeye katkıda bulunma ve uluslararası yükümlülüklerle uygun ve ayrımcı olmayan biçimde dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmayı amaçlayan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) 1996 yılında başladığı kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarını danışma grubu olarak, “Kurumsal Yönetişim: Küresel Piyasalarda Rekabetin ve Sermaye Erişiminin Geliştirilmesi” isimli ilk raporu ile 2 Nisan 1998’ de yayınlamıştır. Bu gruba başkanlık eden kişi olan M. Millstein’ in adı ile de anılan bu raporda, kurumsal yönetim uygulamalarının teşvik edilmesi, uluslararası alanda geçerli olacak asgari kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurullarının hesap verebilirliğinin geliştirilmesi ve bağımsızlıklarının sağlanması amacı ile “en iyi uygulamalar” kılavuzunun çıkartılmasını sağlamak konularına değinilmiştir.¹³⁶

¹³⁵ Roehling Mark, Goffnett Sean, “Corporate Governance and The Law”, “**Restoring Trust HR’s Role in Corporate Governance**”, Edited by Stopper William, The Human Resources Planning Society, NewYork 2003, p.9

¹³⁶ Kurumsal Yönetim Derneği, “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Kurumsal Yönetim Derneği yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005, p.2

2 Nisan 1998'den sonra, 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde OECD'ye üye ülkeler bakanlarının toplanması ile "Kurumsal Yönetişim Geçici Özel Çalışma Grubu" (Ad-Hoc Task Force on Corporate Governance) oluşturulmuştur. Bu komisyonun çalışmalarına iştirak eden diğer çeşitli komisyonların da katılımı ile, 26-27 Mayıs 1999'da Kurumsal Yönetişim OECD ilkeleri yayınlanmıştır.¹³⁷

2002 yılında OECD'ye üye ülkelerin hükümet temsilcilerinin davet edildiği toplantıda revize edilen ilkeler, son halini 22 Nisan 2004 tarihinde revize edilen şekli ile almıştır.¹³⁸ Etkili bir kurumsal yönetişim çerçevesinin temelini oluşturulmasının belirtildiği birinci başlık dışında OECD kurumsal yönetişim ilkeleri aşağıda yer alan beş ana başlık altında toplanmaktadır.¹³⁹

- Pay sahiplerinin (Hissedar) hakları ve anahtar sahiplik işlevleri
- Pay sahiplerinin eşit muamele görmesi
- Kurumsal yönetişimde paydaşların rolü
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
- Yönetim kurulunun sorumlulukları

Yukarıda bahsedilen altı ana başlıkta ele alınan OECD kurumsal yönetişim ilkelerinin birinci bölümünde ana başlıklar ve bunu izleyen bir dizi destekleyici tavsiyeler yer almaktadır. Kurumsal yönetişim ilkelerinin ikinci bölümünde ise, okuyucuların anlamasına yardımcı olacak ve kurumsal yönetişim ilkelerini daha işlevsel kılabilecek dipnotlar (açıklamalar) ve alternatif uygulama yöntemleri yer almaktadır.

Temel olarak hisseleri menkul kıymetler borsalarında işlem gören şirketler dikkate alınarak hazırlanan OECD kurumsal yönetişim ilkeleri, uygulanabilirliği ölçüsünde halka arz edilmemiş işletmeler için de geçerli olabilecek bir referans oluşturmaktadır. OECD kurumsal yönetişim ilkeleri gerek halka açık şirketler için gerekse de diğer şirketler için uygulanması zorunlu bir kanuni düzenleme olmayıp,

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ OECD, "OECD Principles of Corporate Governance 2004", OECD Publications, 2004, pp. 17 – 24, (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/document> , 03.2009

uygulanması halinde uygulayıcı ve paydaşlara sağlayacağı yararlar yönünden tavsiye niteliği taşıyan bir özellik arz etmektedir. Aynı zamanda bu ilkeler dinamik bir süreç olan kurumsal yönetişimin doğası gereği, gelişmeye açık olduğundan, gerekli görüldüğünde yeniden gözden geçirilebilir niteliktedir.

Esas olarak kurumsal yönetişim alanında ülkelere ve hükümetlere rehberlik etme amacını taşıyan, bununla beraber işletmeler için de bir yol gösterici olma niteliği bulunan OECD kurumsal yönetişim ilkeleri, Finansal İstikrar Forumu (Financial Stability Forum) tarafından, sağlıklı finansal sistemler için en iyi 12 uygulamadan biri olarak kabul edilmiştir.¹⁴⁰

D. TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALAR ve ÇALIŞMALAR

Kurumsal Yönetişim ile ilgili Türkiye'deki uygulamalar Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Anonim Şirketlere yayınladığı tavsiye niteliğindeki raporlar ile uygulamadaki yerini almaya başlamıştır. Türk Ticaret Kanununda da kurumsal yönetişime uyum sürecinde bazı değişiklikler yapılmaya başlanmış, bu konuda tasarılar hazırlanmıştır. Yine bazı kamu kurum ve kuruluşlarında da kurumsal yönetişime geçiş ile ilgili çalışmalar başlamıştır. Bir örnek vermek gerekir ise, TC Sayıştay Bakanlığı, Hollanda Maliye Bakanlığının "Government Governance: Corporate Governance in Public Sector, Why and How?" isimli eserini "Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl" ismi ile Türkçe'ye çevirerek, Sayıştay mensupları için yayınlamıştır.¹⁴¹ Türkiye'de yönetişim kavramı yeni bir kavram olmasına ve genellikle yönetim kavramı ile birlikte kullanılmasına rağmen, Sayıştay yayınında özellikle yönetişim kavramının kullanılması dikkat çekicidir. Sayıştay'ın çeviri yaparak yayınladığı bu eser giriş ve sonuç bölümlerinin dışında temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, kamuda yönetişim

¹⁴⁰ Kahraman Cüneyt, Op.cit., p.33

¹⁴¹ TC Sayıştay Bakanlığı, "Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim: Niçin ve Nasıl?" Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 36, Ankara, Mart 2004

neyi gerektirir, yönetim analizi ve güçlü bir yönetime yönelik kriterlerin incelenmesidir.¹⁴²

TÜSİAD'ın ve SPK' nın çalışmaları Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları açısından önemli bir yere sahip olduğundan; bu çalışmalara kısaca değinilmesi yerinde olacaktır.

1. TÜSİAD' ın Çalışmaları

TÜSİAD bünyesinde kurulan kurumsal yönetim çalışma grubunun katkıları ile Aralık 2002'de, kurumsal yönetişimin temel ilkeleri ışığında, kurumsal yönetişimin bir şirkette oluşması, yerleşmesi ve iyi uygulanması açısından stratejik öneme sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı ve gündemi gibi konulara odaklandığı

“ Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi ” isimli eseri yayınlamıştır.¹⁴³ TÜSİAD bu eserinde corporate governance kelimesinin karşılığı olarak Sayıştay'ın aksine “*kurumsal yönetimi*” kullanmayı tercih etmiştir. Ancak giriş bölümünde kurumsal yönetim kelimesinin yanında corporate governance ifadesini de parantez içerisinde belirtmiştir. TÜSİAD yayınlanan eserin giriş bölümünde kurumsal yönetişimin tanımını yaparken birçok farklı şekilde tanımlanabileceğini belirterek, “Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir” tanımını yapmıştır.¹⁴⁴

TÜSİAD toplam 15 bölümden oluşan yayının 12 bölümünü kurumsal yönetişim için stratejik bir önem arz eden yönetim kurullarına ayırmıştır. TÜSİAD yönetim kurullarının bir şirkette icranın irdelendiği ve eleştirildiği en önemli organ olarak niteleyerek, yönetim kurulu başkanlığı ile icra kurulu başkanlığı görevlerinin mutlaka ayrı kişiler tarafından temsil edilmesinin önemine değinmiştir. Yine aynı bölümlerde

¹⁴² Ibid.,

¹⁴³ TÜSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Yayın No. TÜSİAD-T/20012-12/336, İstanbul, Aralık 2002, p.4

¹⁴⁴ Ibid., p.9

yönetim kurulu üyelerinin yıl sonlarında performanslarının değerlendirilmesinin önemi, yönetim kurulu için azami yaş sınırı ile yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirme ve ödüllendirilmesinden bahsetmiştir.

13. bölümde kurumsal yönetim açısından yönetim kuruluna bağlı olarak çalışması gereken komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlıklarından bahsedilmiştir. Burada özellikle, denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve üst düzey yönetim eğitim, kariyer ve ödüllendirme komitelerinin görev ve sorumlulukları irdelenmiştir. 14. bölümde de yukarıda bahsedilen komitelerin faaliyet süreleri, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündeminden bahsedilmiştir.¹⁴⁵

15. bölümde ise yönetim kurulunun işleyişi açısından diğer önemli hususları belirttikten sonra, eserin sonunda, ekler kısmında, TÜSİAD' ın kurumsal yönetim en iyi uygulama kodunu OECD' nin kurumsal yönetim ilkeleri ile karşılaştırmıştır. TÜSİAD' ın yayınladığı “ Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi ” ile OECD kurumsal yönetim ilkelerinin karşılaştırmasını TÜSİAD aşağıda tablo 4'de görüleceği şekilde özetlemiştir.

Tablo 4'de de görüldüğü üzere, TÜSİAD ve OECD'nin kurumsal yönetişimin temel ilkelerine farklı bir çok madde de atıfta bulundukları görülmektedir.

¹⁴⁵ TÜSİAD., Op.cit., pp.24 - 27

Tablo 4 : TÜSİAD’ın Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi ile OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Karşılaştırılması

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi	OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri
Şeffaflık	Madde: 3, 10, 12, 13, 15	Madde 4: Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık
Hesap Verebilirlik	Madde: 1, 2, 3, 4, ,5 ,6 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14	Madde 5: Yönetim Kurulunun Sorumlulukları
Sorumluluk	Madde: 1, 4, 13	Madde 3: Kurumsal Yönetişimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü
Adillik	Madde: 4, 15	Madde 1: Hissedarların Hakları Madde 2: Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Kaynak: TÜSİAD., “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Yayın No. TÜSİAD-T/20012-12/336, İstanbul, Aralık 2002, p. 35

2. SPK’ nın Çalışmaları

Sermaye Piyasası Kurulu da (SPK) OECD kurumsal yönetişim ilkeleri ve çeşitli ülkelerde uygulanan kurumsal yönetişim modellerini baz alarak Temmuz 2003’de “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamış ve daha sonra Şubat 2005’de ise revize etmiştir. SPK bu ilkelere ilişkin çalışmaları, SPK, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzmanlarının da katıldığı geniş katılımlı bir grup ile yürütmüştür. SPK kurumsal yönetim ilkeleri bir tavsiye niteliğinde yayınlanmış olmakla beraber, ABD’de Sarbanes - Oxley yasalarının yürürlüğe girmesinden sonra 16 no’lu tebliği ile, halka açık şirketlerde dış denetim uzmanının bağımsızlığı ve kurumsal yönetişim kurullarından mevcudiyeti zorunlu olacak iki kurulun varlığını zorunlu hale getirmiştir.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Aysan A. Mustafa, Op.cit., p. 153

SPK yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerini temel olarak aşağıda yer alan dört bölümden oluşmaktadır.¹⁴⁷

- Birinci bölümde pay sahipliği ile ilgili ilkeler ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler
- İkinci bölümde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili ilkeler
- Üçüncü bölümde menfaat sahiplerinin tanımı yapılarak, işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkiyi düzenlemeye yönelik ilkeler
- Dördüncü bölümde yönetim kurulunun görev, sorumluluğu, oluşumu ve faaliyetleri ile yönetim kurulu komitelerinin kurulması ve yöneticilerin sorumlulukları ilgili ilkelerden bahsedilmektedir.

SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerindeki ana prensipler “Uygula, uygulamıyorsan, açıkla” şeklindeki prensiplerdir. Ancak bazı prensiplerin yanında **T** harfi bulunuyor olup, bu ilgili prensiplerin tavsiye niteliği taşıdığı anlamına gelmektedir. Tavsiye niteliği taşıyan prensipler için “Uygula, uygulamıyorsan, açıkla” kuralı geçerli değildir.¹⁴⁸

Avrupa Birliğine giriş sürecinde Avrupa Birliği müktesabatı ile uyum amacı ile Türk Ticaret Kanununda da kurumsal yönetim uygulama ve mekanizmalarını tetikleyici bir takım düzenlemeler öngörülmüş olup, beş yıl süren uzun çalışmalardan sonra, tasarı TBMM Adalet komisyonuna sevk edilmiştir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşması amacı ile teşvik edici düzenlemeler yapmayı öngören SPK' nın İMKB ile yaptığı çalışmalar sonrasında İMKB bünyesinde kurumsal yönetim endeksi adı ile yeni bir endeks oluşturulmuş ve bu endekse dahil olmak için Derecelendirme Tebliği çerçevesinde derecelendirme yaptırma ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notunun en az altı olma zorunluluğu getirilmiştir.¹⁴⁹ İMKB 2001 yılında yayınladığı, 1998-1999 yıllarını kapsayan bir

¹⁴⁷ Sermaye Piyasası Kurulu, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” SPK Yayınları, Şubat 2005, p. iv

¹⁴⁸ Ibid., p. 4

¹⁴⁹ Gürbüz Osman A., Ergincan Yakup, Op.cit., p. 33

araştırmasında, İMKB’de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ile piyasa karakteristikleri, piyasa ve finansal performans analizleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.¹⁵⁰

SPK şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uygulama raporu” başlıklı bir raporunun ayrı bir bölüm olarak yer almasını talep etmiş ve raporda yer alacak asgari unsurları belirtmiştir. Giriş bölümünde SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığının ve uygulanmadı ise neden uygulanmadığının belirtilmesini talep etmiştir. Bunun dışında dört bölümden oluşan kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporunun birinci bölümünde pay sahipleri ile ilgili konular, ikinci bölümde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili konular, üçüncü bölümde menfaat sahipleri ve dördüncü bölümde de yönetim kurulu ile ilgili konular belirtilmiş ve uyum raporunda bunlara uyulup uyulmadığının belirtilmesi istenmiştir.¹⁵¹

İMKB’de işlem gören şirketlerden 276 adeti 2005 yılında yayınlanan 2004 yılına ait faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu da yayınlamıştır. Bahsedilen kurumsal yönetim uyum raporları SPK tarafından incelenerek bir veri tabanı oluşturulmuş ve bu bilgiler “İMKB Şirketleri Tarafından 2005 Yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme” adlı bir rapor ile yayınlanmıştır.¹⁵² Bu değerlendirme raporunda, 276 şirketten 236’sının (%86) kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanı verdikleri, bunlardan 174’ünün (%63) ayrıntılı bilgi verdiği ve yalnızca 121 (%44) şirketin kurumsal yönetim uygulamaları konusunda o yıl içinde yaptıkları çalışmalardan bahsettikleri, bunlardan 92 adedinin (%33) ise ayrıntıları içerdiği belirtilmiştir.¹⁵³ SPK kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporunun dışında, kendi web sitesinde İMKB’de işlem gören şirketlerden kurumsal yönetim uyum raporu verenlerin raporlarını yayınlamaktadır.

¹⁵⁰ Aktan Coşkun Can, Op.cit., p.16

¹⁵¹ SPK, “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”, pp. 1 – 5, Çevrimiçi, <http://www.spk.gov.tr>, Haziran, 2009

¹⁵² SPK, “İMKB Şirketleri Tarafından 2005 Yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme”, Çevrimiçi, <http://www.spk.gov.tr>, Haziran, 2009

¹⁵³ Ibid., p. 3

SPK yukarıda bahsedilen rapor dışında, 26.07.2004 tarihinde İMKB’de işlem gören 303 şirket e-mail aracılığı ile kurumsal yönetim uygulama anketi göndermiş, cevap alınamayan şirketlere 06.09.2004 tarihinde bir defa daha ilgili anket tekrar gönderilmiş, gelen cevaplardan değerlendirmeye uygun 248 adeti değerlendirilerek, Kasım 2004’de “Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları” adlı bir rapor yayınlamıştır.¹⁵⁴ (Araştırmaya % 82 oranında genel katılım olmuş, Ulusal 30 endekse dahil şirketler de ise% 86,7 katılım olmuştur.)

Ekler dışında 60 sayfayı bulan raporun birinci bölümünde pay sahipleri ile ilişkiler ele alınmış, ikinci bölümde kamunun aydınlatılması ve şeffaflık konuları, üçüncü bölümde menfaat sahipleri (paydaşlar), dördüncü ve son bölümde de yönetim kurulunun fonksiyon, görev ve sorumlulukları irdelenmiştir. İleri istatistik analizlerin yer almadığı raporda ölçüme esas her bir konu, tanımlayıcı istatistik verileri ve grafikler halinde raporda yer almıştır.

3. Diğer Çalışmalar

Ülkemizdeki kurumsal yönetim çalışmalarına bir diğer örnek olarak, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (KYD) kurumların yüksek performanslı, rekabetçi, iyi yönetilen ve paydaşlarına en fazla artı değeri yaratan kurumlar haline gelmesi için OECD’nin kurumsal yönetim ilkelerini Türkçeye çevirerek Ocak 2005’de yayınlamış ve okuyucuların ilgisine sunmuştur.¹⁵⁵ KYD, Boston Consulting Group işbirliği ile Eylül 2004 – Şubat 2005 tarihleri arasında yaptığı ve kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlerin uzun vadeli performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçladığı bir araştırmada, Türkiye kurumsal yönetim alanındaki uygulama ve gelişimleri araştırmış ve sonuçları “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” adlı bir rapor ile yayınlamıştır. Toplam 123 şirket tarafından yanıtlanan ankete ilişkin raporda, SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ile OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinin önemli ölçüde benzer yaklaşıma sahip olduğu belirtilmiştir. Devamında da her iki kodun

¹⁵⁴ SPK, “Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları”, Çevrimiçi, <http://www.spk.gov.tr>, Haziran, 2009

¹⁵⁵ KYD, Op.cit., p.3

da ülke kurumsal yönetişim erevesi, hissedar hakları ve hissedarlarla ilişkiler, paydaşlar, kamuoyunu bilgilendirme/şeffaflık ve yönetim kurulu yapısı ve sorumlulukları olmak üzere beş ana bölümden oluştuğu ifade edilmiştir.¹⁵⁶ Raporda dikkat çekici noktalardan biri, şirketlerin SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri hakkında genel olarak bilgi sahibi oldukları ancak, bu ilkelerin ne şekle hayata geçirileceği ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarıdır. Katılımcıların % 91'i Türkiye'de şeffaflığın çok sınırlı düzeyde olduğu ve bu sorun çözülmedikçe kurumsal yönetişim konusunda yapısal adımlar atılmasının zorluğundan bahsetmişlerdir.

Akademik alanda da kurumsal yönetişim ile ilgili yayınların artmaya başladığı hatta bazı üniversitelerde kurumsal yönetişimin ders programlarına girdiği, bazı üniversitelerde de kurumsal yönetişim programı başkanlığı oluşturulduğu gözlemlenmektedir. İçeriğini Türkiye'deki kurumsal yönetişimin durumu ve bazı önerilerin oluşturduğu bir araştırmada, Türkiye'deki sermaye piyasalarını halen speğlatif etkiler nedeni ile sistematik riskler taşıdığı belirtilmiş, Türk sermaye piyasasının gelişimi için kurumsal yönetişimin önemi belirtilerek, kurumsal yönetişimde Türkiye'nin mevcut durumu ve bu konudaki öneriler ile birlikte iş etiğinin ve davranışının önemi de belirtilmiştir.¹⁵⁷ Kurumsal yönetişimin küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından incelendiği ve uygulama çalışmasının Van ilinde yapıldığı bir diğer akademik çalışmada ise, kurumsal yönetişim KOBİ' lerde istihdam yapısı, profesyonel yönetici alıştırma, bayan personel alıştırma açısından incelenerek, kurumsal yönetişimi arttırmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.¹⁵⁸

lkemizde kurumsal yönetişim uygulamalarının gelişmesi amacı ile bazı yeni derneklerin kurulduğu da gözlenmekle beraber, bazı çok uluslu şirketler de, ana firmanın olduğu ülkede geçerli olan kurumsal yönetişim uygulaması (kodu) dahilinde

¹⁵⁶ KYD, "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası", Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İştanbul, 2005, pp. 4 - 5

¹⁵⁷ Ararat Melsa, Uğur Mehmet, "Corporate Governance In Turkey: An Overview and Some Policy recommendations" Corporate Governance, Vol. 3, No. 1-2003, Mcb Up Limited, Issn 1472-0701, pp. 58 - 75

¹⁵⁸ zdemir Lütfiye, "Küçük ve Orta lekli işletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli rneği, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliği, (evrimii), Eskişehir, 26 Kasım 2004, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildirileri/17-02.pdf> , şubat 2009

kurumsal yönetim uygulamasına geçmekte ve bu konuda çeşitli denetimlere tabi olmaktadır.

Bunun dışında, kurumsal yönetim uygulamalarını uygulayan şirketlerin bunu pay sahipleri ve paydaşlara ispat edebilmeleri ve/ veya yatırımcılar açısından cazibe merkezi olmayı hedefledikleri için; kurumsal yönetim uygulamalarının derecelendirilmesi gibi bir yönteme başvurdukları bilinmektedir. Bununla ilgili bazı akredite olmuş danışmanlık firmaları, kurumsal yönetim uygulamasını yapan işletmeyi denetime tabi tutarak denetim sonunda işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusundaki derecelendirmesini yapmaktadır. Kurumsal yönetim derecelendirmesine tabi olan işletmeler bu derecelendirme raporlarını, kendilerine ait web sitelerinde, yıllık faaliyet raporlarına ek olarak sundukları kurumsal yönetim raporlarına ek olarak ayrıca sunabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve KURUMSAL
YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE TANIMSAL BİR YAKLAŞIM

Yönetim bilimini İşletme bilimi açısından, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakların organize edilmesi ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacı ile sonuçların değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlamıştık.¹⁵⁹ Yönetim biliminin kendi bünyesindeki gelişmelere paralel olarak daha önceleri yalnızca üretim girdilerindeki bir kaynak gözü ile bakılan insana yaklaşımda da verimlilik ve etkinlik merkezli bir bakış değişikliği oluşmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımı ile beraber önceleri personel yönetimi evresi ile başlayan, daha sonra insan kaynakları yönetimi (İKY) olarak adlandırılan yeni bir alt sistem/disiplin doğmuş ve gelişmelerle birlikte bugün organizasyonlarda stratejik ortak konumuna gelmiştir. Bu bölümde İKY' e tanımsal açıdan yaklaşılarak, işlevleri, örgüt içindeki stratejik konumu ve küresel gelişmelerin İKY' e etkileri doğrultusunda İKY' nin günümüzdeki öncelikleri incelenecektir.

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI ve ÖNEMİ

Organizasyonu çevresi ile beraber açık bir sistem olarak ele alan ve organizasyon veya çevresinde oluşabilen bir değişikliğin, organizasyonun diğer parçalarını da farklı seviyelerde etkileyebileceğini söyleyen sistem yaklaşımının bakış sistematigi ile İKY organizasyonun diğer bölümleri ile etkileşim içinde olacak, onları etkileyecek ve onlardan etkilenecektir.¹⁶⁰

Temelini sistem olarak ele alınan bütünün amacının gerçekleştirilmesi¹⁶¹ oluşturan sistem yaklaşımının bakış açısı ile İKY' i, insan kaynaklarının içinde bulunulan organizasyona, bireyin kendisine ve organizasyonu etkileyen çevreye yararlı olacak şekilde ve yasal düzenlemelere de uymak koşulu ile etkin yönetilmesini sağlayan

¹⁵⁹ Hodgets Richard M., Op.cit., p.7

¹⁶⁰ Sadullah Ömer, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İKY'nin Tanımı, Önemi ve Çevresel faktörler", Uyargil Cavide, et.al., "İnsan Kaynakları Yönetimi" içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009, p.17

¹⁶¹ Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği" Beta Yayınları, Yayın no:2223, İstanbul, 2010. p. 249

faaliyetler bütünü olarak tanımlayabiliriz.¹⁶²

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminde, belli başlı üç evre bulunmaktadır. Bunlar, personel yönetimi evresi, insan kaynakları yönetimi evresi ve günümüzde geçerliliğini ve etkinliğini koruyan stratejik insan kaynakları yönetimi evresidir. Her bir evrede de insan kaynakları yönetiminin öncelikleri ve işlevleri doğal olarak farklılıklar göstermiştir. Personel yönetimi evresinde kayıt tutma ve çalışanların özlük işlemleri ön planda iken, insanın rekabet üstünlüğünü sağlamadaki en önemli unsur olduğu gerçeğini öne süren ve çalışanların da örgütsel süreçlere katılımını öngören insan kaynakları evresinde ise bugün günümüzde de kullanılan insan kaynaklarını yönetimini oluşturan temel işlevler ön planda olmuştur. Stephan Bach personel Yönetimi ile İKY' nin temel bakış açılarını yedi ana başlık altında karşılaştırarak özetlemiştir. (Tablo 5)

İKY sistem yaklaşımı çerçevesinde düşünüldüğünde, organizasyonun bütününden veya diğer bölümlerden ayrı bir yapı olarak ele alınmaması gereklidir. Yine bu yaklaşım çerçevesinde, İKY' i sadece işletmenin diğer birimleri ile değil, işletmeyi etkileyebilecek diğer faktörlerle birlikte ele almak gerekmektedir. Zira günümüzde yalnızca işletmenin ihtiyaçlarını dikkate alan İKY uygulamaları yetersiz kalmaktadır.¹⁶³ Bu yaklaşım çerçevesinde, çevresel faktörlerin İKY' nin işlevlerini ve uygulamalarını etkilediği bilinmektedir.

¹⁶² Sadullah Ömer, Op.cit., p.3

¹⁶³ Ibid., p.17

Tablo 5 : Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bakış Açıları

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Zaman ve Planlama Perspektifi	Kısa dönem: • Reaktif • Anlık • Kısmi	Uzun dönem: • Proaktif • Stratejik • Entegre
Psikolojik Kontrat	Uyum	Bağlılık – sadakat
Kontrol Sistemleri	Dış kontroller	İç kontroller
Çalışan İlişkileri Perspektifi	Çoğulcu: • Kollektif • Düşük güven	Bağımsız: • Bireysel • Yüksek güven
Tercih Edilen Yapılar/Sistemler	Bürokratik • Merkezi • Formel tanımlı roller	Organik • Delege edilmiş • Esnek roller
Sorumluluk	Uzman	Emir-komuta yönetimi (Line management)
Değerlendirme Kriteri	Maliyet minimizasyonu	Fayda maksimizasyonu

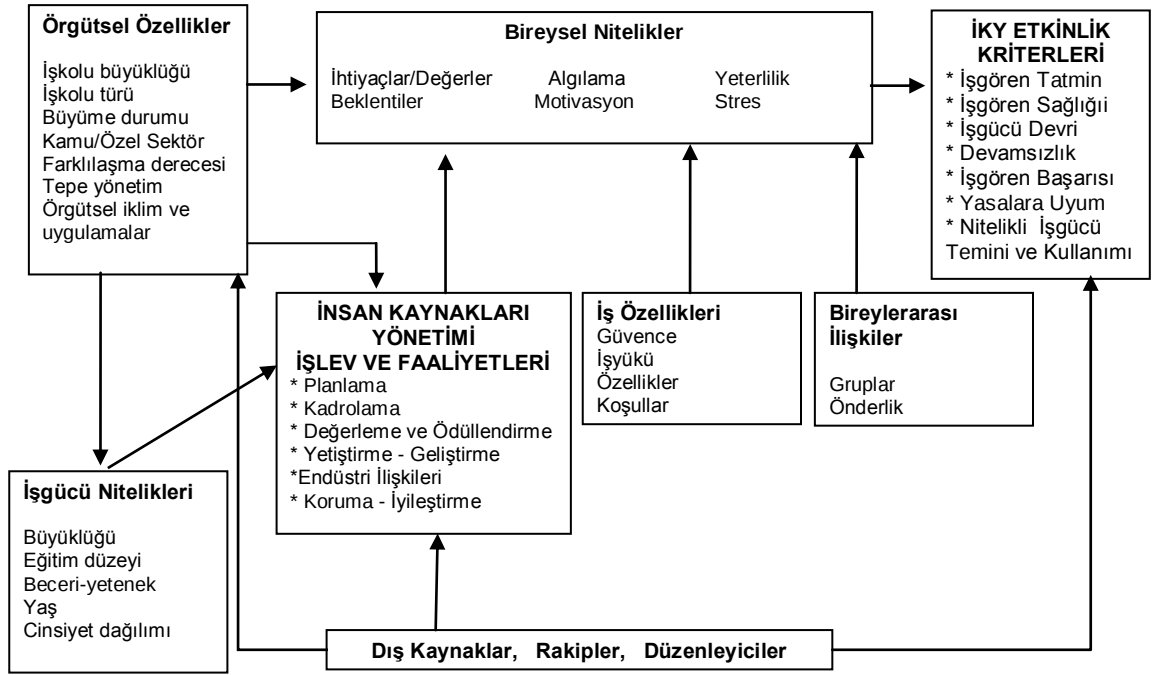
Kaynak: Bach Stephan, “**Managing Human Resources**” Ed. by. Bach Stephen, Blackwell Publishing Ltd, London, 2005, p.6

İKY’ nin işlevlerine geçmeden önce, bu işlevleri yakından etkilediği bilinen çevresel faktörlerin incelenmesi yararlı olacaktır. İKY’ i etkileyen çevresel faktörleri iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlıkta incelenebilir. Bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireylerarası ilişkiler ve örgütsel özelliklerden oluşan iç çevre faktörleri ile dış işgücü, dış kaynaklar, rakipler ve düzenleyicilerden oluşan dış çevre faktörleri ve İKY’ i etkileme ilişkisi aşağıda şekil 7’deki gibi özetlenebilir.

Şekilde yer alan iç çevre faktörleri bir anlamda örgütün kendisini ifade ederken, dış çevre faktörleri ise örgütün yani işletmenin dış çevresini ifade etmekte olup, dış çevre faktörleri örgütsel özelliklerle beraber İKY işlevlerini ve buna bağlı olarak da İKY yetkinlik kriterlerini etkilemektedir.

Şekilde görüleceği üzere, örgütün dış çevresini oluşturan rakipler, dış kaynaklar ve düzenleyiciler örgütsel özellikler üzerindeki etkisi yolu ile İKY işlevlerine etkide

bulunabildiği gibi, direkt olarak İKY işlev ve faaliyetleri ile İKY yetkinlik kriterlerine de etkiye bulunabilmektedir.



Şekil 7 – İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri

Kaynak: Sadullah Ömer, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İKY’nin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, Uyargil Cavide, et.al., “İnsan Kaynakları Yönetimi” içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009, p.19

Şekilde yer alan İKY işlevleri, örgütün faaliyet gösterdiği ülke ve diğer çevresel faktörler doğrultusunda uygulamalar anlamında farklılıklar gösterebilecek olmakla beraber, yukarıda yer alan temel İKY işlevlerini kısa açıklamaları ile birlikte aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- **Planlama:** Doğru insanı, doğru zamanda ve doğru iş için bulma ve istihdam etme sorunu, birçok işletmenin karşılaştığı önemli problemlerden biridir. İnsan kaynakları planlaması doğru insanı doğru zaman ve doğru yerde istihdam

etmenin ilk anahtar aşamasıdır.¹⁶⁴ İnsan kaynakları planlamasını işletmenin gelecekteki insan kaynağı gereksinmesinin, sağlanması, geliştirilmesi ve gerektiğinde azaltılması süreçlerinin planlanması gibi alt işlevlerden oluşan¹⁶⁵ proaktif bir süreç olarak tanımlanabilir.

- **Kadrolama:** Seçme ve yerleştirme işlevi olarak da anılan insan kaynakları kadrolama işlevini, insan kaynakları planlamasından elde edilen veriler doğrultusunda, gerekli insan kaynağının sağlanması, seçimi ve işe yerleştirmesini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir.¹⁶⁶
- **Değerleme ve Ödüllendirme:** Ücret yönetimi ve performans yönetimi olarak da tanımlanan değerlendirme ve ödüllendirme işlevinde, Ücret yönetimini işletmenin amaç ve sistemlerine uygun bir şekilde, kimlerin neye göre ve nasıl ücretlendirileceği ve bu ücretlerin ne zaman ödeneceği ile ilgili politika ve uygulamaları içeren bir İKY işlevi olarak tanımlanabilir.¹⁶⁷ Ücret yönetiminden pek bağımsız olarak düşünülmeyen ve bir anlamda ücretlendirmeyi de içeren¹⁶⁸, ödüllendirme işlevi ise, performans yönetimini ve buna bağlı olarak da performans değerlendirme sürecini içermektedir.
- **Eğitim ve Geliştirme:** İşletmede çalışan insan kaynağının yaptıkları veya ileride yapabilecekleri işle ilgili gerekli yetkinlikleri kazandırma ve onların karar alma, davranış, tutum ve alışkanlıklarında bireyin kendisi ile işletme ve toplum lehine olumlu değişiklikler yaratma süreci olarak tanımlanabilir.
- **Endüstri İlişkileri:** Türk iş hukukunda birinci maddesinde işçi ve işveren tanımları yapılmış ve bir işyerinde bir hizmet sözleşmesine dayanarak ve bir

¹⁶⁴ Buhler, Patricia, “**Human Resources Management**”, F+W Publications Inc., MA, USA, 2002, p. 74

¹⁶⁵ Acar Ahmet Cevat, “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, Uyargil Cavide, et.al., “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009, p.88

¹⁶⁶ Ibid., p.111

¹⁶⁷ Acar Ahmet Cevat, “**İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**”, Literatür Yayınları, No:521, İstanbul, 2007, p.32

¹⁶⁸ Ibid., p. 27

ücret karşılığı çalışan kişiye işçi, bu kişi veya kişileri çalıştıran gerçek ve tüzel kişilere de işveren denilmiştir,¹⁶⁹ işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye de iş ilişkisi denilmiştir. Bu açıklamalar ışığında, insan kaynakları yönetiminin endüstriyel ilişkiler anlamındaki işlevini, işyerindeki işçi-işveren ilişkilerinin olumlu bir yapıya doğru yönlendirerek, işyerinde huzurlu bir çalışma ortamının refahı yolu ile örgütsel hedefler ve performansa katkıda bulunmaktır şeklinde özetlenbilir.¹⁷⁰

- **Koruma:** İş güvenliği ve işgören sağlığı konularını içeren insan kaynakları yönetiminin koruma işlevinin amacı, çalışanların işyerindeki fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli insan davranışının sağlanması ve iş kazaları veya meslek hastalıkları yolu ile oluşabilecek işgücü kayıplarının minimize edilmesidir.¹⁷¹ Koruma işlevi günümüzde insan kaynakları yönetimi alanındaki sosyal sorumluluk projeleri kapsamında da ele alınmakta ve bu yönü ile işletmeler, uyguladıkları modern koruma işlevleri ile yeni işgörenler için bir cazibe merkezi olmaya çalışmaktadırlar.

B. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgütlerde İKY' nin sınırlı alanlarda uzmanlığından ve desteğinden yararlanılması, insan kaynakları yönetiminin örgütün stratejik hedeflerine katkısı sorusunu gündeme getirmiştir. İKY'nin faaliyetleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin açık olmayışı, İKY'nin başarı ya da başarısızlığının uygulanmak istenen politikaların emir-komuta yöneticilerince ne kadar başarılı uygulanacağına bağlı oluşu, İKY' nin yeniden yapılanmasını, bazı süreçlerin dış kaynaklar tarafından yürütülmesini

¹⁶⁹ Özbek Oğuz, “İçtihatlı İş Kanunları ve Açıklamaları” Temel Yayınları, İstanbul, 1994, pp. 29-31

¹⁷⁰ Adal Zeki, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutu”, Uyargil Cavide, et.al., “İnsan Kaynakları Yönetimi” içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009, p.492

¹⁷¹ Ataay İsmail Durak, Acar Ahmet Cevat, “Ücret Yönetimi”, Uyargil Cavide, et.al., Op.cit., p.447

ve İKY' nin farklı roller üstlenmesi gereğini beraberinde getirmiştir. ¹⁷²

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında en önemli rekabet unsuru olarak insan faktörünün öne çıkması, stratejik yönetimde insana bakış açısında da bir değişimi beraberinde getirmiştir. Stratejik yönetim sürecinin insan ile ilgili unsurlarından bahsedilirken; etik standartların gelişmiş olduğu, değişim ve gelişime açık, liderliğe yatkın ve benimsenen iş ortamına uygun insan kaynağının önemine değinilerek, bu tarz insan kaynağının örgütün nitelik ve nicelik olarak kapasitesinin artmasına yardımcı olacağı belirtilmiştir. ¹⁷³ Stratejik yönetimin insanla ilgili unsurlarına dikkatle bakıldığında, liderlik yönü güçlü, değişim ve gelişime açık bir insan kaynağının öneminin vurgulandığı görülecektir. Stratejik yönetim açısından insan kaynağının tanım ve önemindeki olumlu değişikliğe paralel olarak İKY' nin de, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak, örgütle bütünleşmiş, onun vizyon, misyon ve amaçlarını tüm bireylere ve birimlere taşıması ve paylaşılmasını sağlayan bir yapılanma içine girmesi, onun örgüt içinde stratejik konuma yükselmesine ve güçlü bir merkez haline dönüşmesine neden olmuş ¹⁷⁴ ve bu tarz bir İKY için, stratejik insan kaynakları yönetimi tanımlaması kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzün değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan yeni sorunlar ve çözüm yolları, İKY' e stratejik açıdan yaklaşılması gerek ve zorunluluğunu beraberinde getirdiğinden, İKY' nin stratejik İKY' e dönüşme süreci ve örgütlerde stratejik İKY uygulamalarının önem kazanmasına katkısı açısından hızlandırıcı bir etkisi olmuştur.

İKY' nin stratejik İKY' e dönüşmesi ile beraber bu bölümün başlarında şekil 7'de incelenen, İKY' yi etkileyen iç ve dış çevre koşullarındaki İKY etkinlik kriterlerinde de değişim yaşanmıştır. Stratejik İKY ile örgütün stratejik hedeflerine ulaşması ve örgüt

¹⁷² Uyargil Cavide, Tüzüner Lale, "İKY'nin Üstlendiği Roller Çerçevesinde İnsan Kaynakları Departmanının Kurmay Niteliğinin Yeniden Tanımlanmasına İlişkin Kavramsal Bir Çalışma", **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Bursa, 2004, p.253, Aktaran: Dede, Nurten Polat, "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007, p. 54

¹⁷³ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S. Op.cit, p. 372

¹⁷⁴ Barutçugil İsmet, "**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**" Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, p.56

performansı arasında direkt ilişkiler kurulmaya başlanarak, İKY'nin örgütsel performansa yaptığı katkıların somut olarak ölçülmesi konusunda çalışmalar ve modeller geliştirilmiştir. Personel yönetiminden stratejik İKY'ye geçiş ile beraber, İKY'nin karar alma süreçlerine katılımı, örgüt yapısındaki temsil düzeyi, İKY faaliyetlerinin yaygınlığı ile diğer bölümlerle uyumlaşma süreçlerinde de farklılıklar gelişmeye başlamıştır. William P. Anthony, vd. geleneksel personel yönetimi anlayışı ile günümüzde egemen olan stratejik İKY anlayışı arasındaki temel farklılıkları, aşağıda yer alan tablo 6'da görüldüğü gibi özetlemiştir..

Tablo 6 : Geleneksel Personel Yönetimi Yaklaşımı ile Stratejik İKY Yaklaşımı Arasındaki Farklılıklar

Boyutlar	Geleneksel Personel Yönetimi Yaklaşımı	Stratejik İKY Yaklaşımı
Stratejik Planlama ve İşletme Stratejisinin Oluşturulması	İKY birimi sadece Operasyonel planlamaya karışır.	İKY birimi örgütün stratejik planlarının oluşturulması ve İKY fonksiyonlarının şirket stratejileri ile uyumlaştırılması süreçlerine başından itibaren katılır.
Yetki	Orta düzey yönetici olarak statü ve otoritesi vardır.	Üst düzey yönetici olarak yüksek otorite ve statüsü vardır.
Kapsamı	Öncelikle saatli, operasyonel ve büro işlerinde çalışanlarla ilgilenir.	Tüm yönetici ve çalışanlarla ilgilenir.
Karar verme	Sadece operasyonel düzeyde kararlar alır.	Stratejik kararların alım sürecine katılır.
Bütünleşme	Örgütün diğer fonksiyonları ile çok az veya orta düzeyde bütünleşmiştir.	Pazarlama, finansman, hukuk, üretim gibi örgütün diğer fonksiyonları ile tamamen bütünleşmiştir.
Koordinasyon	İKY'nin bazı fonksiyonları arasında koordinasyon sağlar.	Tüm İKY faaliyetlerini koordine eder.

Kaynak: William P. Anthony, Perrewe Pamela L., Kacmar Michele K., **“Strategic Human Resources Management”** The Dryden Pres, Second Edition, New York, 1996, p.15.'den Aktaran: Dede, Nurten Polat, Op.cit., p.35

Stratejik İKY literatürdeki modeller açısından incelendiğinde iki farklı yaklaşımın varlığı dikkat çekmektedir. Bunlar, örgütün rekabet avantajı sağlayabilmesi için gerekli olan stratejik entegrasyonu sağlamaya odaklı stratejik bir model olarak İKY ve İKY' nin tanımının örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen karar ve eylemlerin tümü olarak tanımlayan İnsan Yönetimi olarak İKY modelidir.¹⁷⁵ Literatürde stratejik bir model olarak İKY' ye sert İKY, Harvard yaklaşımı olarak da bilinen insan yönetimi olarak İKY modeline de esnek İKY de denilmektedir.

Stratejik bir model olarak İKY' de anahtar kavram kaynaktır. Bu modele göre insanın örgütün diğer kaynakları gibi bir kaynak olduğu ve en ucuz maliyetle kadrolanarak, en karlı şekilde kullanılması gerektiği savunulurken, insan yönetimi olarak İKY modelinde İKY' nin anahtar kavramı insan olup, güçlendirilmiş ve sürekli öğrenme bilinci taşıyan işgücünün kurumsal stratejik performansın merkezi olduğu görüşü savunulmaktadır.¹⁷⁶ İnsan yönetimi olarak İKY modelinde, İKY çıktıları olarak da adlandırılan çalışanların davranışları ile performanslarına ve insan kaynaklarının stratejik seçiminin biçimlendirilmesine etki eden iç ve dış çevre faktörleri ile farklı çıkar sahiplerinin etkileri üzerinde durulmaktadır.(Şekil 8).

Model örgütsel hedeflerin başarılması için çalışanların örgüte bağlılıklarının önemine vurgu yaparak, yöneticilerin İKY' nin çalışanların katılımı, insan kaynakları sürekliliğinin sağlanması, ödüllendirme sistemi ve çalışma ortamı alanlarına odaklanmaları gereğini belirtmektedir.¹⁷⁷

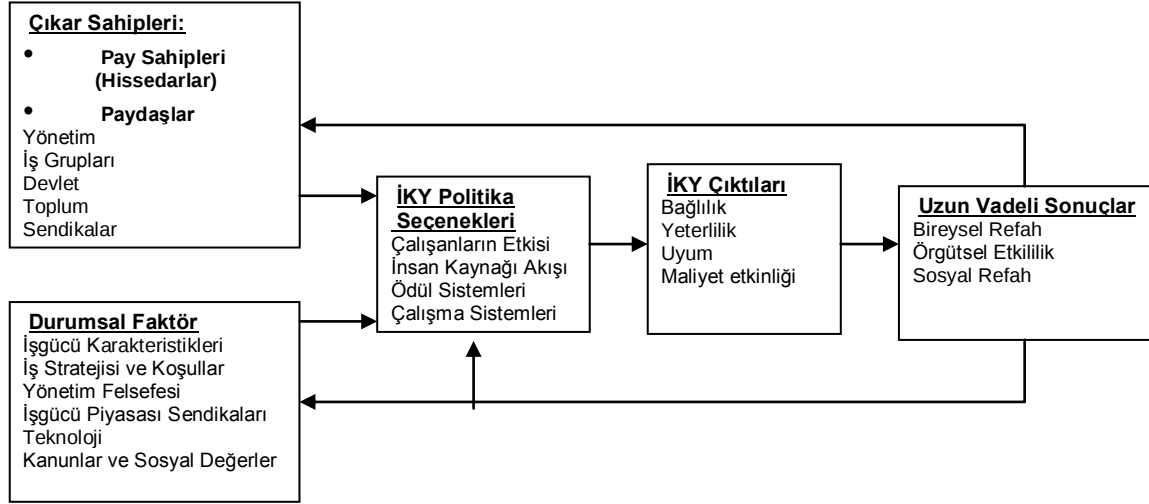
Stratejik İKY' ye geçişle beraber, insan kaynakları yöneticilerinin örgüt içi rollerinde de değişiklik yaşanmaya başlanmıştır. Geçmişte personel yönetimi döneminde, daha çok idari kayıtlar ve bunların takibi ile, işçi işveren ilişkileri, yasal sorumluluklar ile eğitim faaliyetlerinden sorumlu insan kaynakları yöneticileri, İKY evresinde, çalışanlarla işbirliğine dayalı, çalışanların katılımı ile problem çözme yolları

¹⁷⁵ Dede, Nurten Polat, "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007, pp. 44 - 49

¹⁷⁶ Ibid., p. 51

¹⁷⁷ Ibid., p. 50, Aktarılan Eser: Mabey Christopher, Salaman Graeme, "**Strategic Human Resources Management**" Blackwell Publishing, 1995, pp. 39 -40

arayan, çalışan ve müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemeye başlamışlar ve faaliyetlerini bu alanlarda yoğunlaştırmışlardır.



Şekil 8 – İKY Alanının Haritası

Kaynak: Beer Michael, Spector B., Lawrance P. R., "Managing Human Assets", New York, The Free Press, 1983'den Aktaran: Dede, Nurten Polat, "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007, p. 50,

İKY' nin örgüt performansına katkısının önemli bulunduğu ve sorgulandığı stratejik İKY evresinde ise, İKY' nin ve dolayısı ile insan kaynakları yöneticilerinin faaliyet alanı ve rolleri önemli ölçüde değişime uğramaya başlamıştır.

Literatürde stratejik İKY evresinde İKY'nin ve insan kaynakları yöneticilerinin rolleri konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Carolyn Wiley stratejik İKY evresinde, insan kaynakları yöneticilerinin rollerini, stratejik nitelikteki roller, kanuni yükümlülüklerle ilgili roller ile operasyonel ve idari nitelikteki roller olarak üç başlık altında incelemiştir.¹⁷⁸ Wiley'e göre stratejik İKY'de insan kaynakları yöneticilerinin stratejik nitelikteki rolleri

¹⁷⁸ Wiley Carolyn, "A Comprehensive View of Roles For Human resources Managers In Industry Today", Industrial Management, Vol. 34, No:6, 1992, p.27'den Aktaran: Dede, Nurten Polat, Op.cit., p. 59

danışmanlık, yeterlilikleri değerlendirme (assessor) değişim ajanlığı, katalizörlük, maliyetleri kontrol etme ve iş ortaklığıdır. (business partner)¹⁷⁹

Wiley'e göre insan kaynakları yöneticilerinin kanuni yükümlülüklerle ilgili rolleri kontrol etme, denetleme (auditor), hizmet sağlama ve uzlaştırmadır. Wiley idari nitelikteki rolleri ise danışmanlık, değişim ajanlığı, sorun çözme-kolaylaştırma, çalışanların savunuculuğu ve politikalar geliştirme olarak özetlemektedir.¹⁸⁰

İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin sorgulandığı veya ispatlanmaya çalışıldığı günümüzde konuya iki açıdan yaklaşılmaktadır. Bunlardan birincisi, motivasyon teorilerinden beklenti teorisine benzeyen ve etkilenen yaklaşımdır ki, bu yaklaşıma göre yüksek motivasyon sonucu bireysel performansın artması gibi, İKY uygulamalarının da bireysel yetkinlikleri ve performansı artırıcı etkisi yolu ile örgütsel performansa katkıda bulunmasıdır.¹⁸¹ Diğerisi ise, İKY stratejileri doğrultusundaki İKY uygulamaları ve sonucundaki davranışsal, performans ve finansal çıktılarıdır. David E. Guest'e göre ilgili ilişki aşağıda yer alan şekil 9'daki gibidir.

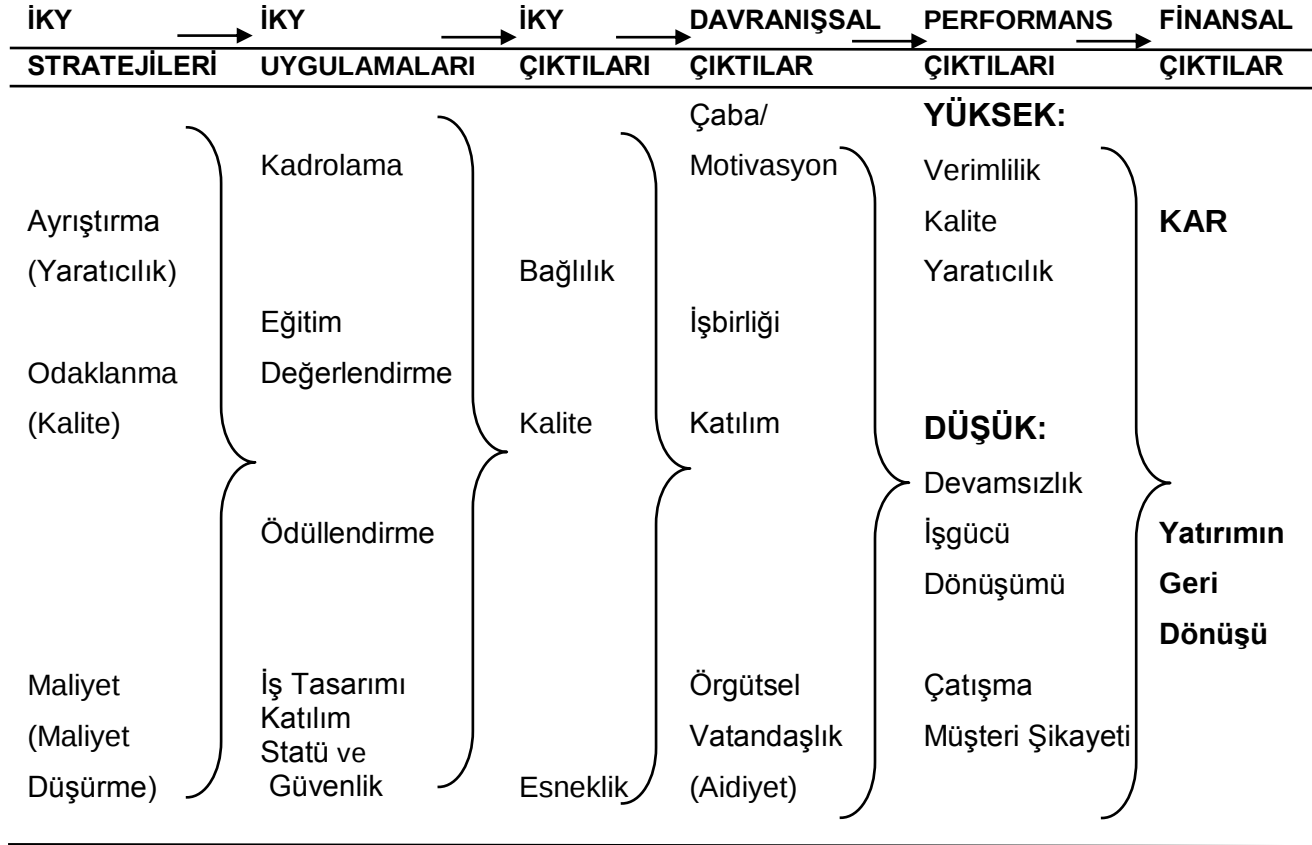
Guest İKY uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisi konusunda net bir tanımlama yapılabilmesi için örgütsel performans kriterlerinin neler olduğunun net bir şekilde tanımlanması gerektiği ve ondan sonra bu ilişkinin sorgulanması gerektiğini belirtmektedir. Bu konuda Huselid yaptığı araştırmalar sonucunda İKY stratejileri ile İKY uygulamaları arasında bağlantı olan işletmelerin "kurumsal yönetişimin hedeflerinden olan" daha yüksek finansal çıktılarına sahip olduğunu belirtmiştir.¹⁸² Günümüzde İKY uygulamalarının örgütsel performansa katkısı yoğun bir biçimde sorgulanmakta ve işletmelerde İKY uygulamacılarının üzerinde bu konuda giderek artan bir baskı oluşmaktadır.

¹⁷⁹ Ibid., pp. 59-60

¹⁸⁰ Ibid., p.63

¹⁸¹ Guest David E., "Human Resources Management and Performance: A Review and Research Agenda", The International Journal of Human Resources Management 8:3 June, 1997, p. 268

¹⁸² Huselid M. A., "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, 38: 635-70'den Aktaran: Guest David E., Op.cit., p. 272



Şekil 9 – İKY ve Performans İlişkisi

Kaynak: Guest David E., "Human Resources Management and Performance: A Review and Research Agenda", The International Journal of Human Resources Management 8:3 June, 1997, p.270

II. KURUMSAL YÖNETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde önce kurumsal yönetim ile İKY arasında neden bir ilişki olabileceği incelenecek, daha sonra da olması muhtemel bu ilişki veya ilişkilerin nedenleri ve şekli uygulamalar açısından incelenecektir.

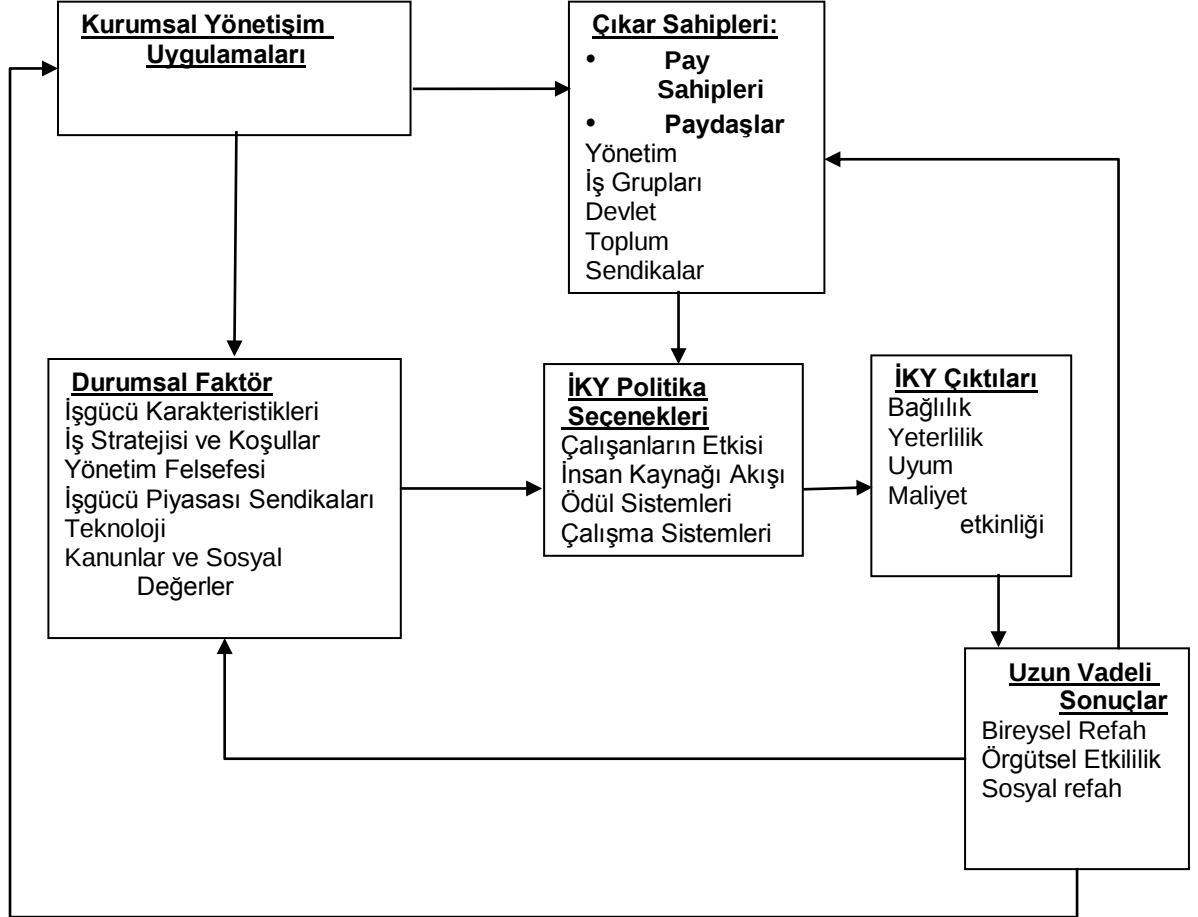
A. KAVRAMSAL AÇIDAN KURUMSAL YÖNETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Konuya ilk olarak teorik açıdan yaklaşılarak, kurumsal yönetim ve İKY sistem yaklaşımı çerçevesinde incelenecektir. Yukarıda İKY' i tanımlarken, organizasyonu çevresi ile beraber açık bir sistem olarak ele alan ve organizasyon veya çevresinde oluşabilen bir değişikliğin, organizasyonun diğer parçalarını da farklı seviyelerde etkileyebileceğini söyleyen sistem yaklaşımından bahsedilmişti. Daha sonra ise temelini "sistem olarak ele alınan bütünün amacının gerçekleştirilmesi"¹⁸³ oluşturan sistem yaklaşımının bakış açısı ile insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılmış ve sistem yaklaşımı çerçevesinde, İKY'ni etkileyen iç ve dış çevre faktörler şekil 7' de gösterilmişti. İlgili şekilde İKY'nin işlev ve faaliyetlerini etkileyen dış çevre faktörlerinden, örgütsel özellikler, dış kaynaklar ve düzenleyiciler, II. bölümde belirtildiği üzere kurumsal yönetim uygulamalarından direkt olarak etkilendiğinden; sistem yaklaşımı ve şekil 7 gereği bu etkilenmeden İKY işlev ve faaliyetlerinin de etkilenmesi kuvvetle olasıdır.

Stratejik bir model olarak İKY' nin incelendiği insan yönetimi, İKY modelinde, İKY çıktıları ile İKY' nin stratejik seçiminin biçimlendirilmesine etki eden iç ve dış çevre faktörleri ile farklı çıkar sahiplerinin etkileri üzerinde durulmuş ve model şekil 8'de özetlenmişti. Pay sahibi ve paydaşlardan oluşan çıkar sahiplerinin kurumsal yönetimin ana unsurlarından olduğu bilinmektedir. Bu unsurlarla beraber durumsal faktörlerin de İKY etki alanına dahil edildiği modelde, kurumsal yönetim ile direkt olarak etkileşim

¹⁸³ Koçel Tamer, Op.cit, p.249

içinde olanlar belirtilerek şekil yeniden ele alındığında, kurumsal yönetim ve İKY strateji ve çıktıları arasındaki ilişki şekil 10'da yer aldığı olacaktır.



Şekil 10 – Kurumsal Yönetim ve İKY Alanının Haritası

Kaynak: Beer Michael, Spector B., Lawrance P. R., “**Managing Human Assets**”, New York, The Free Press, 1983’den Aktaran: Dede, Nurten Polat, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007, p. 50’den geliştirilerek uyarlanmıştır.

Modelin sonunda yer alan uzun vadeli sonuçlardaki değişimler de, kurumsal yönetim dinamik bir süreç olarak kendini geliştirmeler ve sonuçlar doğrultusunda

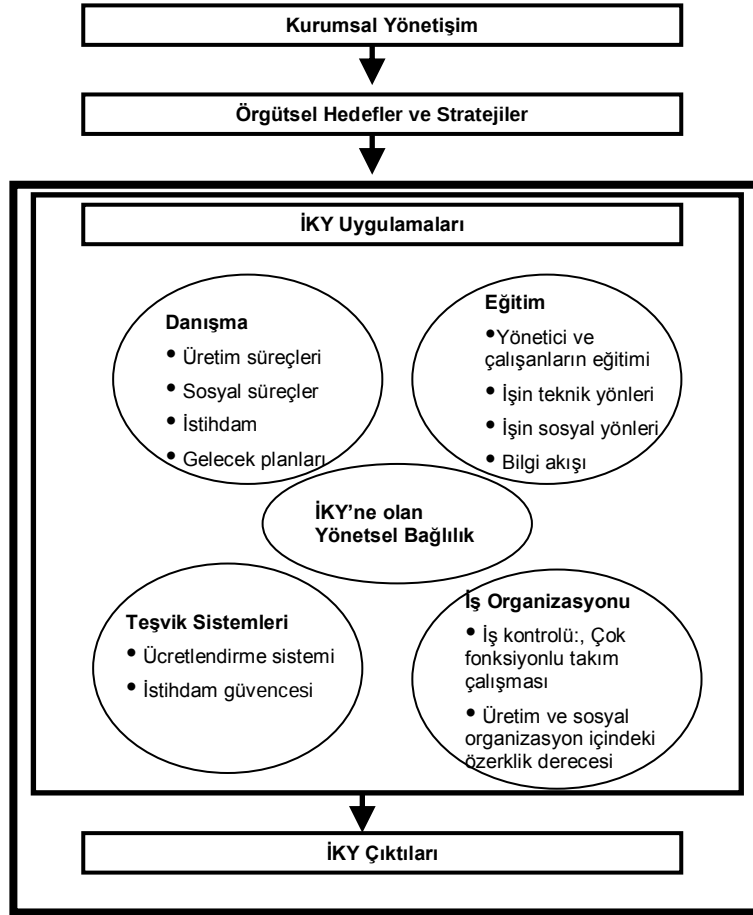
yenilediği için, modele (kurumsal yönetim uygulamalarına) yeniden girdi olarak girmektedir. Modelde İKY çıktıları sonucundaki uzun vadeli sonuçlar pay sahibi ve paydaşları etkileme yolu ile modele tekrar girdi olarak katılırken, aynı zamanda direkt olarak kurumsal yönetim uygulamalarını da etkilemektedirler.

Konzelmann, Conway, Trenberth ve Wilkinson ise, kurumsal yönetim ve İKY arasındaki ilişkiyi sistem yaklaşımı ve sonuçlar açısından aşağıda yer alan şekil 11’de görüldüğü gibi özetlemiştir.

Modelde dikkat çekici noktalardan biri, kurumsal yönetimin örgütsel hedefler ve stratejileri etkilemesi gibi gözükse de, bir önceki şekil 9’da görülen, kurumsal yönetim uygulamalarının durumsal faktörleri yani iş stratejisi, koşullar vb. etkilemesi ile benzer bir olguyu ifade etmektedir.

Gerek sistem yaklaşımı, gerekse de kurumsal yönetimin İKY strateji ve çıktılarına etkisinin gösterilmeye çalışılan şekiller, kurumsal yönetim ile İKY arasında bir ilişkiden söz edilebileceğini göstermektedir. Kronolojik olarak incelendiğinde de, İKY’nin stratejik rol üstlenmesi ile stratejik İKY kavramları ve kurumsal yönetim kavramlarının 1990’lı yıllarda hemen hemen aynı dönemlerde ortaya çıktıkları bilinmektedir. Bu ilgi çekici benzerlik de kurumsal yönetim ve İKY’nin birbirleri ile etkileşim/ ilişki içinde olabileceği olasılığını kuvvetlendirmektedir.

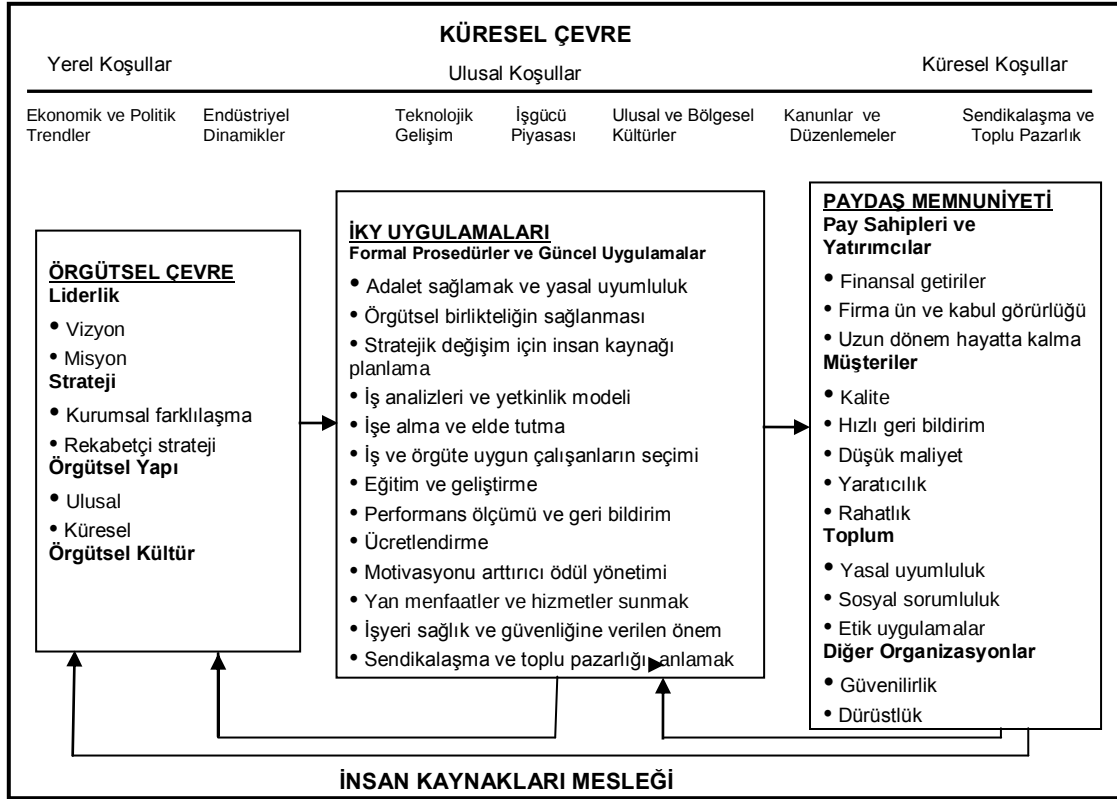
Bilindiği gibi, kurumsal yönetim gibi, şirketin bütünsel performansı ile ilgilenen diğer bir konu da dengeli skor kart (balanced score card) uygulamalarıdır. Bu uygulamanın da kurumsal yönetim gibi 1990’ lı yılların başlarında ortaya çıkması ve bunun muhasebe alanında akademik kariyere sahip bir öğretim üyesi tarafından gerçekleştirilmesi benzerliği, kurumsal yönetimin farklı alanlara etkisi olasılığını gündeme getirmektedir.



Şekil 11 – Kurumsal Yönetişim ve İKY (Sistem Yaklaşımı ve Sonuçlar)

Kaynak: Konzelmann Suzan, Conway Neil, Trenberth Linda and Wilkinson Frank “Corporate Governance and Human Resources Management” British Journal of Industrial Relations, 44:3 September, 2006 0007 – 1080, Blackwell Publishing Ltd., p. 551

Kurumsal yönetim paydaşların elde ettiği sonuçları maksimize etmeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak düşünüldüğünde, paydaşların tatminini stratejik İKY ile birleştirerek modelleyen Schuler ve Jackson’a göre ilgili ilişkiler, aşağıda yer alan şekil 12’deki gibidir.



Şekil 12 – Stratejik İKY için Bağlamsal ve Dinamik Bir Çerçeve

Kaynak: Jackson S. E., Schuler R. S., "A Quarter-Century Review of Human Resources Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective" Management Revue, Vol.16, Issue 1, 2005, p.15

Şekil 12'dek İKY uygulamalarının paydaş memnuniyeti ile ilişkisi ve daha önce şekil 8 ve şekil 10'da belirtilen İKY alanı haritasındaki uzun vadeli sonuçlar (Paydaşların memnuniyeti) ile İKY politika ve uygulamaları ile örgütsel çevrenin benzer ilişki içinde olmaları dikkat çekicidir. İlgili şekiller, İKY uygulamaları ile paydaş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi gösterirken, paydaş memnuniyeti ile direkt olarak ilgilenen bir yaklaşım olan kurumsal yönetim ile olası bir ilgiyi de bir anlamda göstermektedir.

B. KURUMSAL YÖNETİŞİM, UZUN VADELİ HİSSEDAR DEĞERİ VE İKY

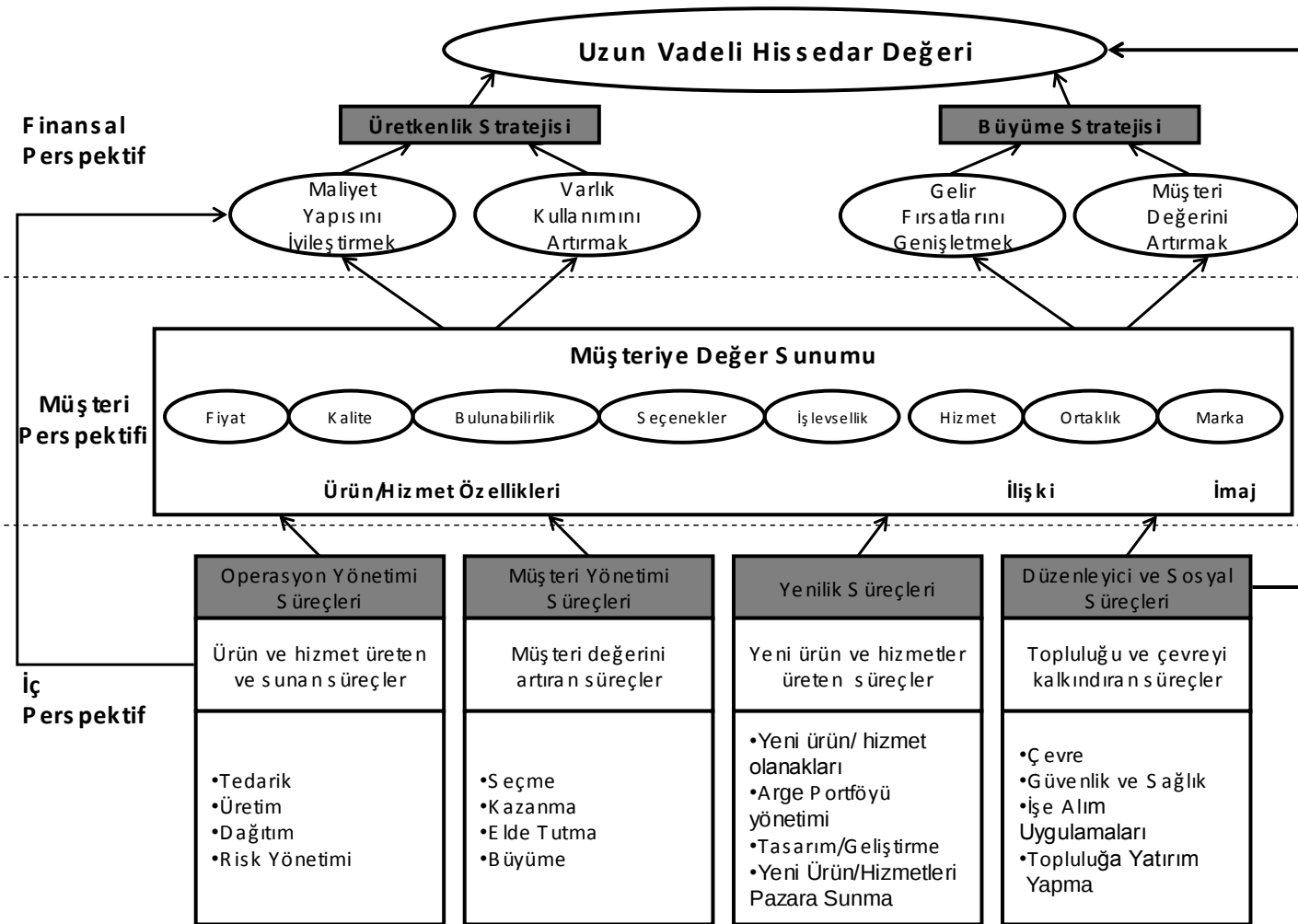
Hatırlanacağı üzere, pay sahipliği yaklaşımında öncelikli ve esas olan pay sahiplerinin çıkarları idi ve kurumsal yönetim uygulamaları ile uzun vadeli hissedar değerinin artırılması amaçlanmakta idi. Şekil 10'da İKY çıktıları sonucundaki uzun vadeli sonuçların pay sahipleri ve paydaşları etkilediği görülmüştü. Dengeli skor card uygulamalarının yaratıcısı olan Robert S. Kaplan ve David P. Norton, benzer ilişkiyi iç süreçlerin (İç perspektifin) müşteri ve hissedarlar için değer üretimini açıkladığı aşağıda yer alan şekil 13' de gösterildiği gibi açıklamışlardır.

Şekilde örgütlerin iç süreçlerinin müşteriye değer yaratması yolu ile finansal perspektifi etkilemesi ve bu yolla da uzun vadeli hissedar değerini etkilemesinden bahsedilirken, İKY'ni yakından ilgilendiren düzenleyici ve sosyal süreçlerin mevcut ilişkiye ek olarak uzun vadeli hissedar değerini direkt olarak etkiliyor olması dikkat çekicidir. Kaplan ve Norton, düzenleyici ve sosyal süreçlerin, işletmelerin üretim ve satış yaptıkları topluluk ve ülkelerde iş yapma haklarının sürdürülebilirliğini sağladıklarını belirterek,¹⁸⁴ düzenleyici ve sosyal süreçlerde iyi bir üne sahip olmanın, işletmelerin yüksek kaliteli insan kaynağını kendilerine çekmesine, bu kaynakları elde tutmasına ve bu yolla da insan kaynakları süreçlerini daha etkin verimli kullanmalarına yardımcı olacağını belirtmektedir.¹⁸⁵ Kurumsal yönetim ile pay sahiplerinin uzun vadeli çıkarları gözetilirken, örgütün öğrenme ve büyüme perspektifini içeren, insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye örgütün stratejileri ile uyumlaştırılarak, örgütün iç perspektifinin gelişimine ve bu yolla da müşteri perspektifi ve finansal perspektifteki gelişime ve sonuç olarak da uzun vadeli hissedar değerine katkıda bulunmaktadır.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Kaplan Robert S., Norton David P., "Strateji Haritaları- Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek" Alfa Yayınları, Yayın No:1719, İstanbul, 2006, p.48

¹⁸⁵ Ibid.,

¹⁸⁶ Ibid., pp. 201-205



Şekil 13 – İç Süreçler, Müşteri ve Hissedar Değeri İlişkisi

Kaynak: Kaplan Robert S., Norton David P., “Strateji Haritaları- Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek” Alfa Yayınları, Yayın No:1719, İstanbul, 2006, p.46

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kurumsal yönetim ve İKY uzun vadeli hissedar değeri, paydaş memnuniyeti gibi konularda aynı amaca hizmet etmede ortak paydada yer almaktadırlar.

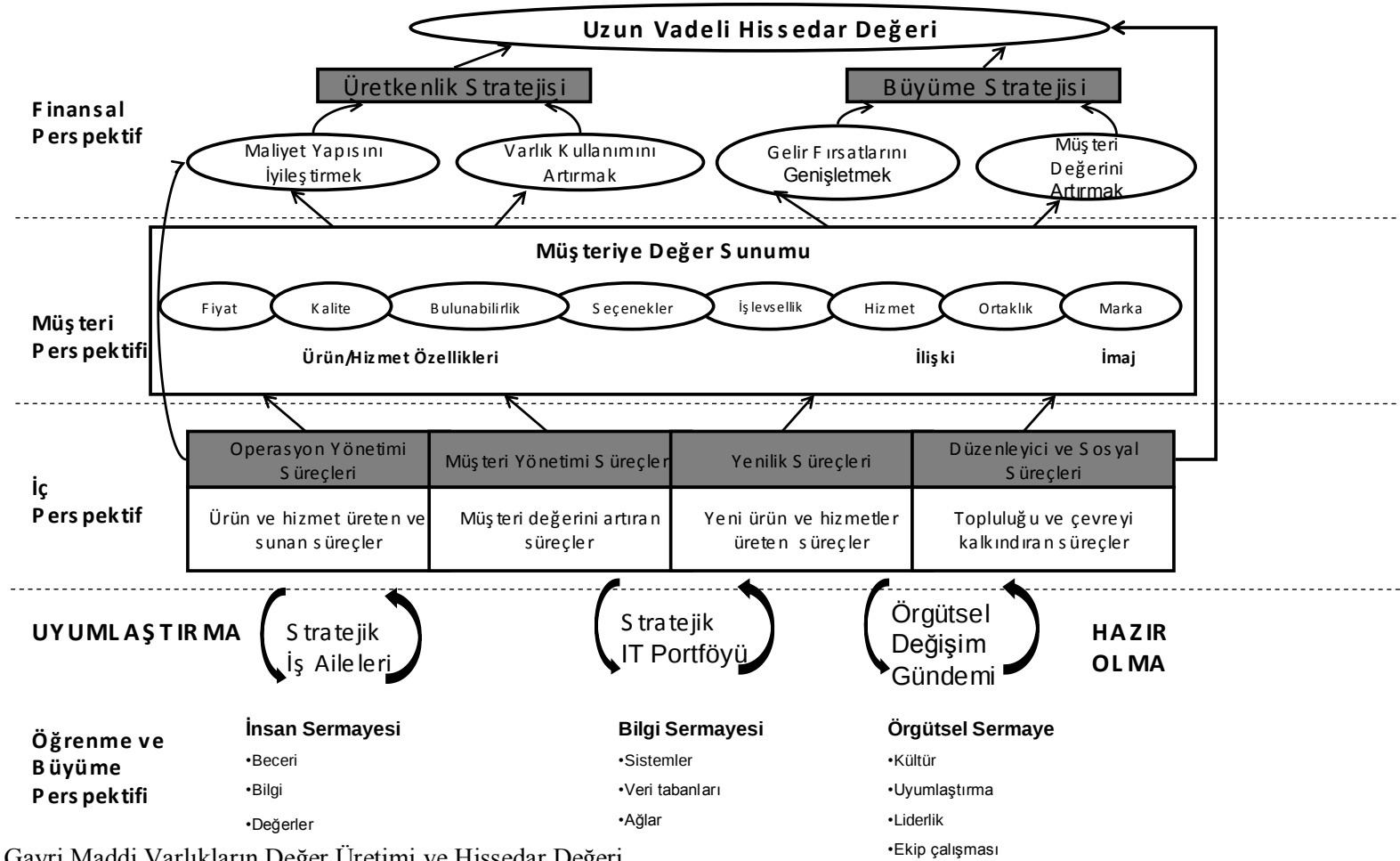
Kaplan ve Norton, bir adım daha geliştirdikleri ilgili şekli, gayri maddi varlıkların değer üretimi ile ilişkisi olarak açıklamışlardır. (Şekil 14) Şekilde bir örgütün üç gayri maddi varlığını oluşturan insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermayenin, örgütün öğrenme ve büyüme perspektifini oluşturduğu, bu üç gayrimaddi sermayenin örgütün stratejileri, iç süreçleri ve birbirleri ile uyumlaştırılması gereği belirtilmekte ve bu yolla müşteriye değer yaratımı sağlanabileceği belirtilmektedir.

Kaplan ve Norton, insan sermayesi ve örgütsel sermaye gibi gayri maddi varlıkların değer üretebilmesi için öncelikle tanımlanması gereğini, daha sonra ise örgütün stratejileri ile uyumlaştırılması ve bütünleştirilmesini ve son olarak da bunun ölçümlenmesi gereğini belirtmekte ve bunun strateji haritlarını ve dengeli ölçüm kartı tekniği ile başarabileceğini belirtmektedirler.¹⁸⁷ Kaplan ve Norton dengeli ölçüm kartı sisteminin ölçütlerinin örgütün stratejileri ile bütünleştirilmesi gereğini ve dengeli ölçüm kartı sisteminin örgüt stratejileri ile uyumlaştırılması için gerekli üç ana prensibin, neden sonuç ilişkileri ile, performans göstergeleri ve finansal amaçlarla bağlantıyı net bir şekilde gösteriyor olması gereğinin önemine değinmişlerdir.¹⁸⁸

Kaplan ve Norton'un iç süreçler ile gayri maddi varlıkların değer üretimi ve uzun vadeli hissedar değeri konusundaki görüşleri ve ilgili şekiller, İKY, dengeli skor kart uygulaması ve kurumsal yönetişimin ortak paydada buluşması ve amaç benzerliği konularına biraz daha netlik kazandırmaktadır.

¹⁸⁷ Ibid., p.202

¹⁸⁸ Kaplan Robert S., Norton David P., "Balanced Scorecard" Sistem Yayıncılık, Yayın No:207, İstanbul, 1999, p.181



Şekil 14 – Gayri Maddi Varlıkların Değer Üretimi ve Hissedar Değeri

Kaynak: Kaplan Robert S., Norton David P., "Strateji Haritaları- Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek" Alfa Yayınları, Yayın No:1719, İstanbul, 2006, p.200

C. UYGULAMALAR AÇISINDAN KURUMSAL YÖNETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİLERİ

Küreselleşme ve çok uluslu işletmelerin işgücü dünyasında önemli bir konuma gelmesi ile geleneksel yönetim ilkeleri yerini küresel yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu değişimler paralelinde işgücü piyasasında da önemli değişimler yaşanmış ve bu değişimler de personel yönetiminden, İKY ve stratejik İKY' ye geçiş için uygun zemini yaratmıştır.

Kurumsal yönetişimin etkileri açısından da önemli olan çalışma yaşamı ve işgücü piyasasındaki değişimlere geçmeden önce, geleneksel yönetim ilkeleri ile yeni küresel yönetim anlayışı doğrultusundaki ilke ve değerleri karşılaştırması yararlı olacaktır. Geleneksel yönetim ilkeleri ile küresel yönetim anlayışını Aktan aşağıda yer alan tablo 7'de görüldüğü gibi özetlemiştir. Şekilde yer aldığı üzere, küresel yeni yönetim anlayışında, piyasa yapısından, üretim kaynaklarına, yöneticinin rolünden, performans ölçme ve değerlendirmeye kadar bir çok alanda önemli değişiklikler oluşmuş, farklı bakış açıları gündeme yerleşmiştir.

Küresel yönetim anlayışı ile beraber işgücü piyasasındaki değişimler, istihdamın ve istihdam şekillerinin yeniden yapılanmasını sağlamıştır. İşgücü piyasası ve istihdam şekillerinde değişikliğe neden olan faktörler, aynı zamanda İKY dış çevresini etkileyerek İKY uygulamalarında da bir değişim süreci yaratmaya başlamıştır. Bu nedenle, kurumsal yönetişimin direkt İKY uygulamalarına etkisinden bahsetmeden önce işgücü piyasasındaki değişimler ve kurumsal yönetişim etkilerinden bahsedilmesi yerinde olacaktır.

Tablo 7 : Geleneksel Yönetim İlkeleri ile Yeni Küresel Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması

Alanlar	Geleneksel Yönetim Anlayışı	Küresel “Yeni” Yönetim Anlayışı
Piyasa Yapısı	Ulusal Pazar	Ulusal ve uluslararası Pazar
Üretim Kaynakları	Emek, sermaye, toprak, müteşebbis	Bilgi + diğer üretim kaynakları
İşgücünün Özelliği	Bir alanda uzmanlaşmış	Çok fonksiyonlu ve esnek (Pc kullanabilen, kalite geliştirebilen.)
Gelişme Stratejisi	Kriz yönetimi	Sürekli gelişme ve toplam süreç yönetimi
Sistem Geliştirme	İşbölümü ve uzmanlaşma ile	Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının katkısı ile
Eğitim	İş için asgari eğitim ve bilgi ile yetinme	Sürekli eğitim, bilgi ve beceri geliştirme
Performans Ölçme ve Değerlendirme	Yatırımın kısa vadede getirisi	Müşteri tatmini, piyasa payı, uzun dönem karlılık, kalite, verimlilik, etkinlik, vb.
Uzmanlık	Belirli bir alanda derinlemesine uzmanlık	Geniş uzmanlık bilgisi
İş Organizasyonu	İşletmedeki her bir fonksiyonun ayrı ayrı ele alınması	İşletmedeki tüm fonksiyonların bütünsel biçimde ele alınması
Çalışma Yöntemi	Bireysel	Grup/ ekip çalışması
Yönetim Kararları	Deneyim ve inisiyatife dayalı yönetim kararları, duygusal karar verme	İstatiksel ve kantitatif analizlere dayalı karar verme
Yöneticinin Rolü	Planlama, organize etme, emir verme, kontrol	İletişim, danışmanlık, delegasyon, engelleri ortadan kaldırma ve güven tesis etme
Gelişme ve Büyüme Stratejisi	Sistemsal ve bütünsel olmayan yönetim	Sinerjik yönetim: Organizasyonda malzeme, insan, çevre, sistem vb. tüm faktörleri organizasyonun başarısı için bir bütün olarak ele alma

Kaynak: Aktan Coşkun Can, “Değişim ve Yeni Global Yönetim”, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 1997, pp. 310 – 314’den kısaltılarak aktarılmıştır.

1. Piyasalardaki Değişimler, Kurumsal Yönetişim ve İKY

Küreselleşme sonrası piyasalarda, özellikle finansal ve işgücü piyasalarında önemli değişiklikler oluşmuş, özellikle işgücü piyasalarında çok çeşitli istihdam uygulamaları gelişmeye başlamıştır. Elbette uygulamaya geçen her bir istihdam modeli İKY uygulamalarına da etki etmiştir. Bu gelişmeleri açıklayabilmek için, piyasalardaki değişimlere bağlı olarak, işgücü piyasasındaki değişimler ile iş ve kurumsal yönetim uygulamalarını beraber değerlendirmek gerekmektedir. İstihdam modelinin yeniden yapılanmasını sağlayan işgücü piyasasındaki değişimlere etki eden faktörleri dört ana başlık altında incelemek mümkündür.

a. Hizmet Sektörünün Gelişmesi ve Hakimiyeti

Günümüzde tüm gelişmiş ekonomilerde ülke ekonomisini yönlendiren sektör perakende, finansal hizmetler gibi hizmet sektörü firmalarıdır. Bu trendler müşteri ile etkileşim, duygusal işgücünün kullanımı ve genellikle çağrı merkezlerinin gelişimi ile ilgili İKY iş uygulamalarına dikkati çekmektedir. Hizmet sektöründeki işlerin artışıyla birlikte, üretim sektöründeki işlerde büyük bir düşüş yaşanmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile, gelişmekte olan ülkelerin düşük maliyetli rekabetinden sektörler dramatik şekilde etkilenmişler (örn tekstil, giyim ve ayakkabıcılık). “Zamanı kısıtlı” olan bir toplumun zenginleşen bireyleri daha geniş bir yelpazede ürünler almaya başlamış ve bu topluluk yaşanan nüfus ile birlikte sağlık ve eğitim hizmetlerine ve eğlence sektörüne olan talebi de tetiklemeye başlamıştır.¹⁸⁹

Özel kesim hizmet sektöründeki bu gelişim işgücünün yaş yapısını kritik ölçüde etkilemiştir. Bu sektörlerdeki işgücünün %49'unu 16-34 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Sendikalar bu yaş grubundaki işçileri bünyelerine katmakta zorlandığından sendikalaşma oranlarında düşüşler yaşanmaya başlamıştır. Sparrow ve Cooper'a göre değer ve amaçları daha yaşlı olanlara göre farklılıklar gösteren bu genç

¹⁸⁹ Bach Stephen, “Personel Management In Transition” Ed. by., Bach Stephen, “**Managing Human Resources**”, Blackwell Publishing Ltd, London, 2005, p.21

işgücü işletmeye ve İKY politikalarına daha az güvenmektedir.¹⁹⁰ Sonuç olarak daha genç işçileri istihdam eden sektörlerin artması, İKY uygulamacılarına ve sendikacılara bazı zorluklar (challenge) getirmektedir.

Bu değişimin bir başka etkisi ise yarı zamanlı işçilerin sayısındaki artıştır. Standart ve standart olmayan istihdam dengesindeki değişimi tetikleyen önemli bir unsur toplumun 7 gün 24 saat hizmet beklentisinde olmasıdır. Ancak tek unsur bu değildir. Çoğu yarı zamanlı işçilerin kadın olduğu görülmektedir. Küçük yaşta çocuğu olan ailelerde, çocuk bakım hizmeti az veya çok pahalı olduğu için, babalar işten döndükten sonraki saatlerde anneler çalışmaktadırlar.¹⁹¹

Üretim sektöründen hizmet sektörüne kayış ve büyük ölçekli üretimden küçük ölçekli üretim sistemlerine geçiş aynı zamanda işyerleri alanlarının küçülmesine sebep olmuştur. İş yeri alanı ve personel uygulamalarının çeşidi arasındaki bağlantı ile birlikte, daha küçük iş yerlerinde uzmanlaşmış bir personel/ insan kaynakları yöneticisi bulunmamakta, sendika yer almamakta ve modern yönetim uygulamaları daha az görülmektedir.¹⁹²

Ancak, teknolojik gelişmelere rağmen, özünde emeğe bağımlı/emek-yoğun nitelik gösteren hizmet sektörünün hem millî gelir hem de işgücü payı bakımından birinci sektör haline gelmesi, örgütlerin yönetiminde ve yönetişimde insan unsurunun ve İKY'nin önemini artıran en önemli değişiklikler arasındadır.

b. Meslekî Yapı ve Ücretler

İşgücü piyasasındaki değişimin etkilediği diğer unsur işgücünün mesleki yapısındaki artan kutuplaşmadır. Goos and Manning'e göre, son 25 yılda yüksek ücretli ve düşük ücretli işlerde artış olmuş ve orta ücretli işler azalmıştır.¹⁹³ Teknolojik

¹⁹⁰ Sparrow P., Cooper C., "The Employment Relationship: Key Challenges for HR", Butterworth Heinemann, 2003'den Aktaran, Bach Stephen, Op.cit., p.22

¹⁹¹ Bach Stephen, Op.cit, p.22

¹⁹² Ibid., p.23

¹⁹³ Goos M., Manning A., MacJobs and MacJobs: The Growing Polarisation Of Job In The UK, In Dickens R., Gregg P., Wadsworth J., et. al., The Labour Market Under New Labour, Basingstoke,: Palgrave MacMillan'dan Aktaran: Bach Stephen, Op.cit, p.23

gelişimlerden etkilenmeyen satış temsilcisi, garson, temizlik işçileri gibi “daha vasıfsız” ve çoğu hizmet sektörüne ait işlerde artış olurken, artan “iyi” işler yönetici seviyesindeki işler olup, tüm sektörlerdeki yönetici sayılarında artış olmuştur.

Bu kutuplaşma ücret dengesizliklerine yol açmıştır. ABD’de CEO’lar ortalama bir çalışandan 500 kat fazla ücret almaktadır. Bu konu insan kaynakları profesyonellerini “çalışanlar ödüllerin dağıtımını adil ve şeffaf görmekteler mi” gibi önemli bir soruyla karşılaştırmaktadır. İKY literatüründe sürekli vurgulandığı gibi, ücretlerdeki aşırı fark takım çalışmasını kötü etkilemekte ve çalışanların firma hedefleri doğrultusunda kenetlenmesini azaltmaktadır.¹⁹⁴ Bu ise çalışanların motivasyon ve örgüte bağlılıklarını sağlama konusunda insan kaynakları profesyonellerinin farklı araçları kullanma ve farklı yöntemlere başvurma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

c. Değişen İş Stratejileri ve Yapıları

1980-1990’ lardaki akım, ana faaliyet konusunun dışındaki işlerin tedarikçilere verilmesi yönündeydi. 1990ların ortasından itibaren yöneticiler ana ve yan faaliyet konularının dengesinden daha radikal uygulamalara doğru kaydılar ve “*off-shoring*” kavramı ortaya çıktı. Firmalar faaliyetlerini daha düşük maliyetlerin olduğu Asya, Orta-Doğu Avrupa ülkelerine kaydırmaya başladılar. Bu maliyet düşürmeye ve hızlı değişen pazar dinamiklerine cevap verebilmeye yönelik uygulamalar neticesinde, ileri teknoloji yatırımları veya işgörenlerin çok-şapkalı çalışanlara dönüştürülmesi uygulamalarında azalma oldu ve düşük vasıflı işçiler işlerini koruyabilmek için bu yeni tedarikçilerle rekabet etmeye başladılar.¹⁹⁵ Bu gelişme ise, düşük vasıflı işlerdeki yan haklar ve reel ücret seviyelerinin gerilemesine yol açmıştır.

Değişen iş stratejileri ve yapıları sonucunda, iş birimleri ayrı kar merkezleri olarak görülüp, merkez tarafından belirlenen performans hedefleri doğrultusunda ölçülmesi, uygulamada karlılık hedeflerini tutturamayan birimlerin satılması veya daha karlı birimlerin satın alınması döneminin başlamasına yol açmıştır.

¹⁹⁴ Ibid., p. 24

¹⁹⁵ Ibid., p. 26

Yukarıda özetlendiği üzere, özünde emeğe bağımlı/ emek-yoğun nitelik gösteren hizmet sektörünün gelişerek hakim konuma gelmesi, son yıllarda yüksek ve düşük ücretli işlerin sayısındaki artış ile ücret farklılıklarının büyümesi ve İşletmelerin üretimlerini işçilik ve diğer maliyetlerin daha düşük olduğu ülkelere kaydırma stratejileri, İKY'ni yeni bazı zorluklar ve farklı uygulamalar ile karşılaştırabilmektedir. Goos and Manning'in de belirttiği üzere, ücretlerdeki aşırı farkın takım çalışmasını olumsuz etkilemesi, İKY profesyonellerini işgören tatmini ve motivasyon gibi konularda farklı araçlar bulma ve kullanmaya yöneltmesi olasıdır. Vasıfsız ve yüksek vasıflı işlerin artması İKY'nin kadrolama ve ücret yönetimi fonksiyonlarını önemli ölçüde etkileyebilecektir. İşletmelerin gerektiğinde üretimlerini daha düşük maliyetli farklı ülkelere kaydırılabilmesi ise, İKY'nin çalışan bağlılığı ve eğitim gibi konularda orta ve uzun vadeli hedeflere nazaran, daha kısa vadeli sonuç ve çözümleri düşünme gibi bir sonucu ortaya çıkarabilecektir.

d. Kurumsal Yönetişim Uygulamaları

Gospel ve Pendleton'a göre; yönetim muhakemesinin şekli ve düzeyi hissedar özellikleri, içinde olunan sektör ve yöneticiler tarafından şekillenmektedir.¹⁹⁶ Personel yönetimi ve istihdam modellerini destekleyen değişimler, belli iş sistemleri, stratejileri ve yapılarıdır. İKY uygulamalarındaki değişimi açıklamadaki kilit referans noktası artan *ulusal* kurumsal yönetişim modelleridir.¹⁹⁷ Burada firmayı kimin kontrol ettiğine, firmanın kimin çıkarlarını gözettiğine ve firma sahipliğinin el değiştirmesinin kolaylığından bahsedilmektedir. Firmanın sahiplik ve finansal yapısının kurumsal yönetişimi etkilediği ve bunun da büyük ölçüde istihdam uygulamalarını şekillendirdiği öne sürülmektedir. Ayrıca, kurumsal yönetişimin yöneticilerin hedeflerini önceliklendirmede önemli bir rol oynadığı ve neticede de İKY' ne etki ettiği belirtilmektedir.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Suzan, Conway Neil, Trenberth Linda and Wilkinson Frank "Corporate Governance and Human Resources Management" British Journal of Industrial Relations, 44:3 September, 2006 0007 – 1080, Blackwell Publishing Ltd.,p. 548

¹⁹⁷ Bach Stephen, Op.cit., p. 24

¹⁹⁸ Konzelmann Suzan, et. al., Op.cit., p. 549

Örneğin Anglo-Sakson sisteminin yaygın olduğu İngiltere’de, kurumsal yönetişimin en önemli özellikleri şunlardır:¹⁹⁹

- Diğer çıkar sahiplerine kıyasla, hissedar değerinin temel iş odağı olarak öne çıkması,
- Yatırımların firma tarafından ortak sahiplenilmesi sebebiyle, uzun dönemli pazar payı veya katma değer yerine, kısa dönem karlılığın ana iş performans göstergesi olarak benimsenmesi,
- Şirket el değiştirmelerinin kısmen kolaylaşması ile birlikte, sadece kısa dönemli karlılıkla hisse fiyatlarının korunması değil aynı zamanda organik büyüme yerine şirket satın almaları ve birleşmelerinin cesaretlendirilmesi,
- “Finansal mühendislik”in ana organizasyonel yetkinlik olarak öne çıkması ve beraberinde diğer fonksiyonlara kıyasla finansal personel, aktivite ve yönetimin üstünlüğü ve liberal pazar ekonomilerinin hissedar değerine yaptığı önemli vurgulama sonucu, örgütteki iş gücünün eğer hisse değeri riske girerse azaltılması gereken bir değişken gider olarak ele alınması.

İşgücü piyasasındaki değişimler ister istemez işletmelere de yansımaktadır. Organizasyonun iş birimleri, yatırımı kendilerine çekmek için birbirleriyle yarışırken, işverenler de yönetim ayrıcalıklarını kısıtladığı ve hissedar taleplerine cevap verme kapasitelerini azalttığı için geniş yelpazede yatırım yapmak veya çalışana yatırım konusunda çekinceli davranabilmektedirler. İKY açısından bakıldığında, işgücü piyasasındaki bu değişimlerin etkisinin, stratejik İKY’nin iki modelinden biri olan örgütün rekabet avantajı sağlayabilmesi için gerekli olan stratejik entegrasyonu sağlamaya odaklı stratejik bir model olarak İKY yaklaşımına daha yakın olduğu görülecektir. Ancak kurumsal yönetişimin de etkisi ile işgücü piyasasında oluşan değişim İKY uygulamalarına tek yönde etki ettiği düşünülmemelidir. Zira kurumsal yönetim işgücü

¹⁹⁹ Bach Stephen, Op.cit, pp. 24-25

piyasasında bir değişime neden olmakta ancak; uygulanan ulusal düzeydeki kurumsal yönetim modeline göre işgücü piyasasındaki bir değişim yaşanmakta, bu değişim de İKY stratejileri ve uygulamalarına etki etmektedir. Örneğin İngiltere’de 2001 yılında Ticaret ve Endüstri Departmanı (Department of Trade and Industry) **(DTI)** tarafından Kings College işbirliği ile yürütülen bir araştırmada, kurumsal yönetim reformunun standartlar açısından geçirdiği değişim, firmaların değişen politika ve prosedürleri ile işgücü yönetimi konusunda hissedara sunulan değer stratejilerindeki değişimi tetiklemesi konusunda sonuçlar sunulmuştur.²⁰⁰ Aynı araştırmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetim ile İKY arasındaki ilişkiye değinilmiş, aynı zamanda İKY uygulamalarının örgüt performansına etkilerinden bahsedilmiştir.

DTI tarafından yürütülen araştırmada Alman işletmelerinde emekten gelen katma değerın istihdam seviyelerinin azaltılmasıyla azaltıldığı ama kalan çalışanlara daha yüksek ücret ödenmesinin gerçekleştiği, büyük Japon firmalarının istihdamı azalttığı ama ortalama ücretlerini arttırdığı belirtilmiştir. Yine aynı araştırmada Almanya’da hissedara sunulan değeri arttırmak için performansa göre ücret uygulamaları benimsendiği, ücretlerin firma performansı ve kişisel performansa bağlandığı belirtilmiştir.²⁰¹

DTI tarafından yürütülen araştırmanın ilk bölümünün sonucunda Enron’dan çıkarılan dersin, dış denetimlerin, kontrollerin ve doğru teşviklerle yapılandırılmış iç denetim mekanizmalarının, paydaşların (hak sahiplerinin) bağlılık ve gücü paylaşımlarının yerine geçemeyeceği sonucu paylaşılmıştır.²⁰²

Yukarıdaki araştırmaya ek olarak, kurumsal yönetim alanındaki birçok kaynağa referans olma özelliğini taşıyan Howard Gospel ve Andrew Pendleton tarafından kaleme alınan ve detaylarını ileride incelenecek olan bir makalede de kurumsal

²⁰⁰ Jackson Gregory, “Reforming Stakeholder Models? Comparing Germany and Japan” “Corporate Governance, Human resources Management and Firm Performance” DTI Economics Papers, No:13, August 2005, pp. 57 - 84

²⁰¹ Jackson Gregory, Op.cit., pp.73 - 75

²⁰² Ibid., p.77

yönetişim, finansal yapı ve işgücü piyasası arasındaki ilişki araştırılmıştır.²⁰³ Gospel ve Pendleton kurumsal yönetim, finansal yapı ve işgücü piyasası arasındaki ilişkiyi aşağıda yer alan tablo 8’de görüldüğü üzere özetlemişlerdir. Tabloda da görüleceği üzere, finansal yapı ve uygulanan kurumsal yönetim modeli, İKY’yi de yakından ilgilendiren istihdam ilişkileri, iş ilişkileri ve endüstriyel ilişkiler alanlarında önemli değişikliklere neden olmaktadır.

Gospel ve Pendleton, ülkelerin finansal yapıları, kurumsal yönetim modelleri ve işgücü yönetimi konusunda yayınladıkları eserde de DTI’nın araştırmasında yer alan sonuçlara paralel sonuçlar belirtmişlerdir. Gospel ve Pendleton’un 20 yüzyılda ülkelerin finansal piyasalarının özellikleri ile büyük şirketlerin kurumsal yönetim ve işgücü yönetimi arasındaki ilişkiyi tablo 9’da görüleceği üzere belirtmişlerdir. Tabloda da görüleceği üzere, kurumsal yönetim modeli olarak Anglo-Sakson sisteminin uygulandığı ülkelerde, İKY’yi yakından ilgilendiren, eğitime sınırlı yatırım, performansa dayalı ücret, limitli çalışan katılımı gibi konular dikkat çekerken, Kıta Avrupası modelinin uygulandığı ülkelerde bu konularda daha ılımlı yaklaşımlar öne çıkmaktadır.

Buraya kadar olan kısımda kurumsal yönetimin piyasalar ve işgücü piyasaları ile olan etkileşimi bağlamında İKY ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki kısımda ise kurumsal yönetimin örgütsel uygulamalar ve İKY ile ilişkisine değinilecektir.

²⁰³ Gospel Howard, Pendleton Andrew, “Financial Structure, Corporate Governance and The Management of Labor”, King’s College London, Research Paper 06, London, 2001, p.1

Tablo 8 : Finansal Yapı, Kurumsal Yönetişim ve İşgücü Piyasası Arasındaki İlişki

Finansal Yapı	Kurumsal Yönetişim	İşgücü Piyasası
İlişkisel finans * Şebeke(network) finansman * Özel finans – banka ve diğer kredileri * Aracılı finans (Örn. banka kredileri) * Uzun vadeli kredi finansı * Zayıf menkul kıymetler piyasası ve hisselerin düşük el değiştirmesi * Sabırlı yatırımcılar * Sabit sahipler * Az çeşitte, uzun dönemde yüksek tutarda hisse tutan ve firmanın yönetimi ile yakından ilgilenen A tipi yatırımcılar	İçsel sistemler * Konsantre sahiplik * İç paydaşlardan oluşan yönetim kurulu (Örn. Aile, banka, diğer firmalar, devlet, üst düzey yöneticiler ve çalışan temsilcileri.) * Direkt disiplin, (Örn. Denetim kurulu, aktif hissedarlar) * Aktif ama sabırlı sahipler * Kurumsal denetimde zayıf pazar * Firma kontrol aracı olarak katılım * Tepe yönetim – daha kalıcı	İstihdam ilişkileri * Daha uzun süreli istihdam; eğitime daha fazla yatırım; çalışanın kalıcılığı sağlamak için daha çok çaba; dahili yönetim kurallarıyla belirlenen maaşlar ve firmaya özel primler, ödüller; basık ücret dağılımı İş ilişkileri * Daha fazla fonksiyonel esneklik; geliştirilen süreçler; Ürün / kalite gelişimi; daha az kısıtlayıcı uygulamalar Endüstriyel ilişkiler * Daha fazla çalışan katılımı; dahili temsil sistemleri ve harici çoklu- işveren pazarlığı.
Pazar finansı * Kamu finansı – tahvil ve kurumsal senetleri * Aracısız/mesafeli finans * Güçlü menkul kıymetler piyasası ve hisselerin sık el değiştirmesi * Kısa vadeli ve Pazar odaklı borç yönetimi * Sabırsız yatırımcılar * Değişken sahipler * Farklılaştırılmış portföye sahip, her firmadan az hisse tutan ve aktif yönetim ile pek ilgilenmeyen B tipi yatırımcılar	Dışsal sistemler * Dağılmış sahiplik * Dahili ve harici kişilerden oluşan Yönetim Kurulu. * Dolaylı disiplin (menkul kıymetler borsası, kurumsal kontrol piyasası) * Daha az aktif ama daha sabırsız sahipler * Kurumsal denetimde güçlü pazar * Firma kontrol aracı olarak çıkış * Tepe yönetim – daha sık değişen	İstihdam ilişkileri * Mesafeli ilişkiler; talep doğrultusunda işe alım ve işten çıkarma; dönemsel işgücünün daha çok kullanımı; firma-özel eğitime daha az yatırım; pazar kurallarıyla belirlenen maaşlar; daha fazla değişken ücret; geniş ücret dağılımı İş ilişkileri * Daha az fonksiyonel esneklik; daha kısıtlayıcı uygulamalar; Radikal ürün gelişimi Endüstriyel ilişkiler * Daha az çalışan katılımı; sendikanın olduğu durumlarda tekli- işveren pazarlığı.

Kaynak: Gospel, Howard, Pendleton Andrew, “Financial Structure, Corporate Governance and The Management of Labor”, King’s College London, Research Paper 06, London, 2001, p.28

Tablo 9 : Yirminci Yüzyılda Ülkelerin Finansal Piyasalarının Özellikleri İle, Büyük Şirketlerin Kurumsal Yönetişim ve İşgücü Yönetimi Arasındaki İlişki

Ülke	Finans piyasaları	Kurumsal yönetim	İşgücü yönetimi sistemleri
A.B.D	Likit finansal piyasalar; yüksek koteli (quoted) sektörler, güçlü menkul kıymetler piyasası; güçlü finansal piyasa baskısı; genellikle B tipi yatırımcılar; yatırım bankaları; iflasa sebep verebilecek riskli alacaklı hareketi.	Çok sayıda yatırımcıdan oluşan, kurumsal yoğunlaşmanın arttığı, dağılmış ve likidite sahiplik; Yönetim Kurulunun çoğu dışarılı; tepe yöneticilerin kısmen hissesi var; kurumsal denetimde aktif piyasa. Güçlü ama daha sık değişen müdürler	Erken gelişen ancak geç/sonra baskı uygulayan/uygulanan dahili işgücü piyasaları; kısa hizmet süresi; performansa göre ücret uygulaması; yüksek gelir farkları. Emir-kontrol sistemlerinin erken benimsenmesi; eğitime sınırlı yatırım. Limitli çalışan katılımı veya mahkeme önünde tek işveren pazarlığı.
İngiltere	Likit finansal piyasalar; yüksek koteli sektörler, güçlü menkul kıymetler piyasası; güçlü finansal piyasa baskısı; genellikle B tipi yatırımcılar; yatırım bankaları; iflasa sebep verebilecek riskli alacaklı hareketi.	Kurumsal yoğunlaşmanın arttığı, dağılmış ve likidite sahiplik; Yönetim Kurulunun çoğu dışarılı; tepe yöneticilerin kısmen hissesi var; kurumsal denetimde aktif piyasa. Güçlü ama daha sık değişen müdürler	Yavaş gelişen dahili işgücü piyasaları; orta hizmet süresi; performansa göre ücret uygulaması; yüksek gelir farkları. Emir-kontrol sistemlerinin kullanımı; eğitime sınırlı yatırım. Erken dış çok-işverenli pazarlık; sonra tek işveren pazarlığına geçiş; mahkeme önünde pazarlık.
Almanya	İlişkisel borçlanma; göreceli likiditesi düşük finansal piyasalar; düşük koteli sektörler, yüksek seviyeli banka finansı; yerel bankalar; daha zayıf finansal piyasa baskısı; genellikle A tipi yatırımcılar; iflasa sebep verebilecek alacaklı hareketi daha az riskli.	Yoğun ve durağan sahiplik; yüksek aile/firma/banka sahipliği; yüksek çapraz-hissedarlık; denetim kurulları; tepe yöneticilerin az hissesi var; firma kontrolündeki sakin piyasa; yöneticiler içerililerle uzun dönemli ilişkileriyle monitör edilir. Daha kalıcı ama daha güçsüz müdürler	Güçlü dahili işgücü piyasaları; uzun hizmet süresi; beceriye göre ücret uygulaması; az gelir farkları. Esnek kalite üretimi; eğitime daha fazla yatırım. İşçinin sendika kanalıyla katılımı ve yönetimde temsil edilmesi; çok-işverenli ücret pazarlığı.
Japonya	İlişkisel borçlanma; göreceli likiditesi düşük finansal piyasalar; düşük koteli sektörler, yüksek seviyeli banka finansı; ana bankalar; daha zayıf finansal piyasa baskısı; genellikle A tipi yatırımcılar; iflasa sebep verebilecek alacaklı hareketi daha az riskli.	Birkaç büyük oyuncu arasında yoğunlaşmış sahiplik; yüksek firma/banka sahipliği; çapraz-hissedarlık; içerili direktörler; direktörler ve tepe yöneticiler terfiyle yükselmiş çalışanlar ve az hisseleri var; firma kontrolündeki sakin piyasa; yöneticiler içerililerle uzun dönemli ilişkileriyle monitör edilir. Daha kalıcı ama daha güçsüz müdürler	Erken gelişen dahili işgücü piyasaları; dahili güven ve firmaya göre ücret uygulaması; az gelir farkları. Esnek çalışmanın kullanımı; yalın üretimin gelişimi; eğitime yüksek yatırım. İşçinin firma sendikası kanalıyla ve ortak danışmayla katılımı;; çok-işverenli koordinasyon.

Kaynak: Gospel Howard, Pendleton Andrew, "Financial Structure, Corporate Governance and The Management of Labor", King's College London, Research Paper 06, London, 2001, p.29

2. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgütsel Uygulamalar ve İKY ile İlişkisi

Sermaye maliyetinin azalmasını, sermaye dağılımını etkinleştirmeyi ve şirket değerinin korunması yolu ile daha verimli ve rekabetçi şirketler geliştirmeyi hedefleyen kurumsal yönetişim modellerinin²⁰⁴ örgüt içi uygulamalarında çeşitli yeni uygulama ve prosedürlere gereksinim olacağı açıktır.

Hissedar, devlet gibi dış paydaşların güçlü olduğu organizasyonlardaki, yönetimin çıkarlarının önceliklendirilmesi beklentisi, iç paydaşların çıkarlarına gereken ağırlığın verilmesini engelleyebilmektedir. Bu durum iç paydaşların organizasyonun hedeflerine olan adanmışlıklarını sağlamayı zorlaştıracaktır. Güçlü paydaşın talepleri, iç paydaşlar tarafından geliştirilen ve uygulanan İKY uygulamalarını ve hedeflere ulaşımı etkileyebilecektir.²⁰⁵

Konzelmann organizasyonun kilit pay sahiplerinin yönetim üzerindeki güçleri ve iş sistemlerini etkilemeleriyle, İKY uygulamalarını şekillendirmede önemli bir rol oynayabileceklerini belirtmiştir.²⁰⁶

İngiltere’de 1998 yılında yapılan işyeri çalışan ilişkileri araştırması (Workplace Employee Relations Survey) (WERS) çalışanlarla paylaşılan ve i) Genel finansal bilgi, ii) Hedeflerin neresinde olduğuna dair bilgi, iii) Hedeflerin gerçekleşmesiyle ilgili geri bildirim, şeklinde üç çeşite ayrılan bilgi ile işyeri emek verimliği, hizmet/ürün kalitesi değişkenlerini incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarla performans hedef

²⁰⁴ Ararat Melsa, ““Corporate Governance” ve Şirketler” “Kurumsal Şirket Yönetimi” Ed. by. Ali Tarhan, TCMB Yayını, 658.4 K96 Ankara, Nisan 2003, p. 100

²⁰⁵ Konzelmann Suzan, Conway Neil, Trenberth Linda and Wilkinson Frank “Corporate Governance and Human Resources Management” British Journal of Industrial Relations, 44:3 September, 2006 0007 – 1080, Blackwell Publishing Ltd.,pp. 543 – 544

²⁰⁶ Ibid., p.547

ve geri bildirimlerinin paylaşılması ile örgütsel bağlılık ve işgücü verimliliği arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.²⁰⁷

Sendikalı ve sendikasız işyeri ayrımları düzeyinde yürütülen araştırmada sendikalı işyerlerinde yönetimin genel bilgi paylaşımının, verimlilik üzerinde doğrudan olumlu etkisi saptanırken, bu bilgi paylaşımının özellikle sendikasız işyerlerinde, daha büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.²⁰⁸

Farklı kurumsal yönetim modelleri ve stratejileri muhtemelen İKY uygulamalarına farklı önceliklendirmelerle bağlıdır/ilişkilidir.²⁰⁹ Hatta sektörel ayrımın dahi İKY' yi etkilediğini biliyoruz. Zira kamu sektöründe, yüksek kalite ve düşük maliyet hedeflerini gerçekleştirmede kilit unsur İKY ve yöneticilerin, çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin birlikte çalışmasıdır. Bu durumda özel sektöre oranla daha düşük baskısının olması nedeni ile hem yumuşak hem de sert İKY uygulamaları kullanılabilir. Özel şirketlerde ise, hissedar güçlü paydaştır. Bu yapıda yöneticilerin önceliği ve kendilerinden yasal olarak beklenen, hissedar risklerini yönetmeleridir. Bu ise zaman zaman çalışanlara olan sorumluluklarını gözardı etmelerine neden olabilmektedir. Böylesi bir yapıda insan kaynakları azaltılması gereken bir maliyet veya daha fazla verimlilik ve hatta sömürü için bir kaynak olarak görülecektir. Bu durumda İKY' nin daha sert uygulamalara kayması ve kısa dönemli finansal getiriye odaklanması beklenmektedir.²¹⁰

3. Kurumsal Yönetişim Kod ve Uygulamalarının İKY ile İlişkisi

Bu kısımda kurumsal yönetim uygulamaları veya kodlarının içeriğinde İKY ile

²⁰⁷ Gospel Howard, "Corporate Governance and Employee Voice" "Corporate Governance, Human Resources Management and Firm Performance" DTI Economics Papers, No:13, August 2005, p. 89

²⁰⁸ Ibid., p. 90

²⁰⁹ Konzelmann Suzan, et.al., Op.cit., p. 550

²¹⁰ Ibid., p.548

ilgili maddeler ele alınarak, kurumsal yönetim uygulamalarının örgütlere İKY açısından yüklediği olası görevler ve İKY ilişkisi incelenecektir.

Çeşitli ülkelerde ve işletmelerde farklı kurumsal yönetim modelleri uygulanabileceğinden ve hepsinin birden uygulamadaki etkilerine bu çalışmada yer verilmesi, çalışmaya kapsam açısından sınırlama getirme gereği nedeni ile olanaklı olmayacağından, bu kısımda ülkemizde de uygulama örnekleri bulunan OECD kurumsal yönetim ilkeleri, Sarbanes-Oxley yasaları (SOX) ile SPK kurumsal yönetim ilkeleri ile uygulamalarının örgütlere ve İKY' ye getirdiği şartlar, tanımlar ve etkileri üzerinde durulacaktır. TUSİAD'ın kurumsal yönetim ile ilgili yaptığı çalışma ağırlıklı olarak yönetim kurullarını yapısı, işleyişi ve yönetim kurullarına bağlı komitelere odaklandığından ve tezin birinci bölümünde incelendiğinden, burada ayrıca ele alınmayacaktır.

Bu kısımda OECD kurumsal yönetim ilkeleri, SOX ve SPK kurumsal yönetim ilkeleri İKY açısından ele alındıktan sonra, kurumsal yönetimin İKY ile de ilgili ortak konuları olan yönetsel etik ve çalışanların bağlılığı üzerine etkisi açısından ele alınacaktır. Son olarak da kurumsal yönetim konusunda KYD'nin yaptığı bir araştırmanın ve İKY ile ilgili olabilecek kısımlarla ilgili sonuçlardan bahsedilerek konu sonlandırılacaktır.

a. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve İKY

Ulusal yasama sistemlerine ayrıntılı reçeteler sunma amacı gütmeyen ve uygulama zorunluluğu bulunmayan OECD kurumsal yönetim ilkeleri yukarıda belirtildiği üzere giriş bölümünü izleyen birinci bölüm olan, etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi adlı bölümün sonrasında aşağıda yer alan beş ana başlığı içermektedir.

- Pay sahiplerinin (Hissedar) hakları ve anahtar sahiplik işlevleri
- Pay sahiplerinin eşit muamele görmesi
- Kurumsal yönetimde paydaşların rolü

- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
- Yönetim kurulunun sorumlulukları

OECD kurumsal yönetim ilkelerinin 2, 3, 5 ve 6. bölümlerinde İKY uygulamaları ile dolaylı ilişkisi sorgulanabilecek maddeler de olmakla birlikte, öncelikle İKY ile ilişkisi daha belirgin olan kurumsal yönetimde paydaşların rolü adlı dördüncü bölüm burada incelenecek ve İKY uygulamaları ile olan bağları irdelenecektir. Aşağıda yer alan altı ana başlıktan oluşan kurumsal yönetimde paydaşların rolü adlı bölüm²¹¹ ve İKY uygulamaları ile olan olası ilişkileri aşağıda yer aldığı gibi özetlenebilir.

- Paydaşların kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarına saygı gösterilmelidir. Tüm OECD ülkelerinde paydaşların hakları iş kanunu, ticaret kanunu vb. kanunlarla belirtilmiştir. Kanunların paydaş çıkarlarını yeterli derecede güvence altına alamadığı durumlarda dahi, işletmeler uzun dönemli sonuçları ve itibarları açısından gerekli olabilecek ek düzenlemeleri almakla yükümlüdür. İKY yönetimi açısından buna bir örnek olarak, işyerinde psikolojik taciz (mobbing) ülkemizde bir hukuk kuralı ya da mahkeme kararı olarak gündeme gelmeden önce dahi özellikle büyük ölçekli ve/ veya çok uluslu işletmelerin İKY politikaları veya etik kodlarında bu durumla ilgili açıklayıcı bilgiler yer almakta idi. Bu madde ile, OECD İKY'nin de ilgi alanında olan yönetsel etik ve sosyal sorumluluğu ön plana çıkarmıştır.
- Paydaşların yasalarla korunmuş haklarının ihlali durumlarında paydaşlar yeterli tazminat veya telafi imkanı elde etme olanağına sahip olmalıdır.
- Çalışanların yönetime katılımı açısından performans geliştirici mekanizmaların oluşturulmasına izin verilmelidir. Bu madde deki çalışanların yönetime katılımı ile çalışanların işletmede çeşitli karar organlarında temsil edilmesi (işçi konseyleri vb.) ve önemli kararlarda çalışanların görüşlerinin de dikkate alınması gibi uygulamalardan bahsedilmektedir. Performans geliştirici mekanizmalar ile

²¹¹ OECD, "OECD Principles of Corporate Governance 2004", OECD Publications, 2004, pp. 46- 49, (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/document> , 03.2009

İKY' nin ücret ve ödüllendirme fonksiyonunun uygulamalarına giren işletmedeki kar paylaşımı, çalışanlara hisse verme ve emeklilik taahhüt ve planları kastedilmektedir.

- Paydaşlar kurumsal yönetim süreçlerine katıldıkları hallerde, konu ile ilgili olarak zamanında, düzenli, yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidirler. OECD ilkeleri bu madde ile de İKY' nin de ilgi alanına giren örgüt içi iletişim konusuna ek yükümlülükler getirmiştir.
- Çalışanlar ve onları temsil eden organlarını da kapsayan paydaşlar, kanuni olmayan veya etik dışı uygulamalar hakkındaki kaygı veya şikayetlerini yönetim kuruluna veya ilgili komiteye herhangi bir hak kaybı ya da disiplin cezasına maruz kalmayacağını bilerek iletebilmeli. Bu madde SOX' daki işletmelerdeki etik/yasal olmayan durumların bildirilmesini amaçlayan, çalışanların yasal/ etik dışı işlemleri bildirme yükümlülüğü ve onların bu yükümlülüklerini yerine getirmeleri karşılığında yasal açıdan korunmalarını arttırıcı önlemleri içeren maddeye (Whistle- blowers protection) büyük ölçüde benzerlik göstermektedir.
- Kurumsal yönetim çerçevesi etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin bir şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır. İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki farklı alacak gruplarının haklarını güvence altına almayı sağlayacak iflas prosedürlerinin geliştirilmesini teşvik eden bu madde işletmenin ticari ilişkide bulunduğu tedarikçilerini ve müşterilerini ilgilendirdiği gibi, çalışanların da iflas veya hileli iflas vb. durumlar nedeni ile hak kaybı ya da zarara uğramamasını da içermektedir. Bu madde ile de İKY ile ortak ilgi alanları olan yönetsel etik ve sosyal sorumluluk konularına değinilmiştir.

OECD kurumsal yönetim ilkelerinin dördüncü bölümünde yer alan yukarıdaki maddeler dışında İKY uygulamaları ile ilişkisi olabilecek ya da İKY' yi ilgilendirebilecek diğer maddeler aşağıda yer almaktadır.

- Beşinci bölüm olan, kamuya açıklama yapma ve şeffaflık adlı bölümün A bendinde, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyet ve idaresi gibi konularda yapılması gerekli açıklamaların yedinci maddesinde çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili konuların açıklanması gerekliliğinden bahsedilmiştir.
- B bendinin yedinci maddesinde çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili konular incelenmiştir. Bu maddeye göre, şirketler çalışanlar ve diğer paydaşları içeren ve şirketin performansını etkileyebilecek konularda bilgi sunmaları yönünde teşvik edilmelidir. Bilgi verme yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin yanı sıra iç ve dış diğer paydaşları da içerebilir. Bazı ülkeler bu madde uyarınca insan kaynakları ile ilgili detaylı bilgi verilmesini talep etmektedir. Örneğin, insan kaynakları eğitim ve geliştirme programları, çalışanların devamlılığı, çalışanların şirket hissesi alma hakkına ilişkin planlar gibi insan kaynakları politikaları, vb. bilgiler bilgilerin verilmesi talep edilebilmektedir.²¹²
- Altıncı bölüm olan yönetim kurulunun sorumlulukları adlı bölümün C bendinde, yönetim kurulunun yüksek etik standartlar getirmesi ve ilgili paydaşların çıkarlarını dikkate almasından bahsedilmektedir. Bu madde ile yüksek etik standartların sadece günlük operasyonlarda değil, uzun vadeli taahhütlerde de şirketi daha güvenilir hale getireceği ve işletmenin menfaatine olacağı belirtilerek, etik davranış çerçevesinin temel koşul olan kanunlara uymaktan daha geniş bir anlam ifade ettiği belirtilmektedir. Yine bu madde de Uluslar arası Çalışma Örgütü'nün (ILO) temel işçi hakları deklarasyonuna atıfta bulunularak, çok uluslu işletmelerin bu konuda vereceği bir taahhüt yüksek etik standartlara bir örnek olarak gösterilmiştir.²¹³
- Altıncı bölümün D bendinin dördüncü maddesinde, yönetim kurulu ve üst yönetimin ücret ve ödüllendirme sisteminin konusunda açıklama yapılmasının iyi bir kurumsal yönetim uygulaması olduğu belirtilmiştir. Bazı

²¹² Ibid., p. 53

²¹³ Ibid., p. 60

lkelerde Şirketin st yöneticilerinin iş akdi feshi durumunda yapılacak ödemelerin dahi ayrıca belirtildiği prosedürlerin varlığından bahsedilmektedir.²¹⁴

- Son olarak da, I. bölümün D bendi olan denetim, düzenleme ve yürütme erklerinin yetki, güvenilirlik ve gerekli kaynaklara sahip olmasının belirtildiği kısım, İKY’ yi ilgilendirebilecek olan “denetim konusunda etkin ve nitelikli personelin gerekliliği ve kadrolanmasından” bahsetmektedir. Bu madde ile İKY fonksiyonlarından olan kadrolama kapsamında, İKY’nin nitelikli denetim personeli bulma ve yerleştirme konusunda ek görev ve sorumluklar üstleneceği düşünülmektedir.

b. Sarbanes – Oxley Yasaları ve İKY

Her ne kadar SOX’ un ana amacı, firma finansal raporlamasındaki usulsüz işlem ve yalan beyanları bulmak ve cezalandırmak gibi görülse de, yasanın İKY konusunda da ciddi çıkarımları vardır. Yasanın kapsamındaki firmalardaki insan kaynakları profesyonellerinin bu çıkarımları algılamaması veya uygulamaya yansıtmaması, firma ve bireylerine yönelik büyük finansal veya kanuni cezalar ile sonuçlanabilecektir.²¹⁵ Roehling ve Goffnett yasanın örgüte ve İKY’ ye yönelik uygulama ve önerilerini on ana başlık altında incelemiŐlerdir.²¹⁶

- **Koruma (Karşılık Vermeme) Politikası** : Firmanın ayrımcılık karşıtı politikasının tekrar gözden geçirilmesi ve açıkça yolsuzluk veya bir uygunsuzluğu duyuran kişiye yönelik korumanın yer almasının sağlaması gerekmektedir. Koruma politikası (Non retaliation policy), bu tarz bir Őikyette bulunan, tanıklık yapan veya kanıt sunan kişiye yönelik bir karşılık

²¹⁴ Ibid., p. 61

²¹⁵ Roehling Mark, Goffnett Sean, “Corporate Governance and The Law”, “**Restoring Trust HR’s Role in Corporate Governance**”, Edited by Stopper William, The Human Resources Planning Society, New York, 2003, p.12

²¹⁶ Ibid., pp. 13 - 20

verilmeyeceğini, öç alma girişiminde bulunulmayacağını açıkça ifade etmelidir.

- **Yolsuzluğu Duyuran Kişiyeye Yönelik Prosedürler:** SOX kapsamındaki firmalar, çalışanlarının gizlilik içinde ve isimsiz olarak suç duyurusunda bulunmalarına olanak sağlayan prosedürleri tanımlamalıdır (Whistle-blowers protection). Bu raporlamanın çeşitli yöntemlerle yapılmasına olanak sağlanmalıdır, örneğin herhangi bir amire, İK' ya veya özel telefon hattına raporlamak gibi. Yolsuzluğu duyuran kişiyeye yönelik prosedürler, koruma politikasında belirtilen korumanın ve yapılması muhtemel bildirimlerin uygulama prosedürlerini içermektedir.

- **Soruşturma Prosedürleri:** Yasa, firma yolsuzlukları konusundaki endişelerin nasıl alınıp, inceleneceğine, kimin soruşturmayı yürüteceğine dair prosedürler belirlenmesini gerektirir.

- **Davranış Kuralları:** SOX üst düzey yetkililerin ve özellikle finans yetkililerinin uyması gereken etik kuralların belirlenmesini gerektirir.

- **Doküman Saklama Politikası:** SOX her işyeri için, açık bir şekilde dokümanların ne şekilde ve ne kadar süreyle saklanacağına dair politika ve prosedürlerin belirlenmesini gerektirmektedir.

- **Personel Alımı:** SOX ele alınması gereken birçok personel alım konusunu ortaya çıkarmaktadır. Çıkar çatışmasını engellemek için CEO ve en üst düzey finans yöneticisine (CFO) bazı standart sorular sorulması ve cevapların rapor altına alınması gerekmektedir. CEO ve CFO' nun daha önce işe alan firmanın bağımsız denetiminde görev alıp almadığı önemli olup, firmada daha önce denetim görevinde bulunmamış olması gerekmektedir. CEO ve CFO bazı standart finansal raporlamalar yapacakları için, kişilerin bu konudaki yetkinlikleri araştırılmalıdır. Bu kişilerin referans kontrolleri yapılırken önceki iş yerlerinde SOX' a uyum veya uyumsuzluk durumları incelenmelidir. Durumsal

mülakatta, kişi yasa ile ilgili sorumluluklarını bildiğini gösterecek şekilde sorulara cevap verebiliyor mu, bakılmalıdır. Kişilere vaka çalışmasında yorumlamaları için finansal tablolar verilmelidir.

SOX'un bu maddesinin, İKY'nin kadrolama alanındaki çalışmalarına düzenleyici ve sınırlandırıcı yaptırımlar getirdiği görülmektedir.

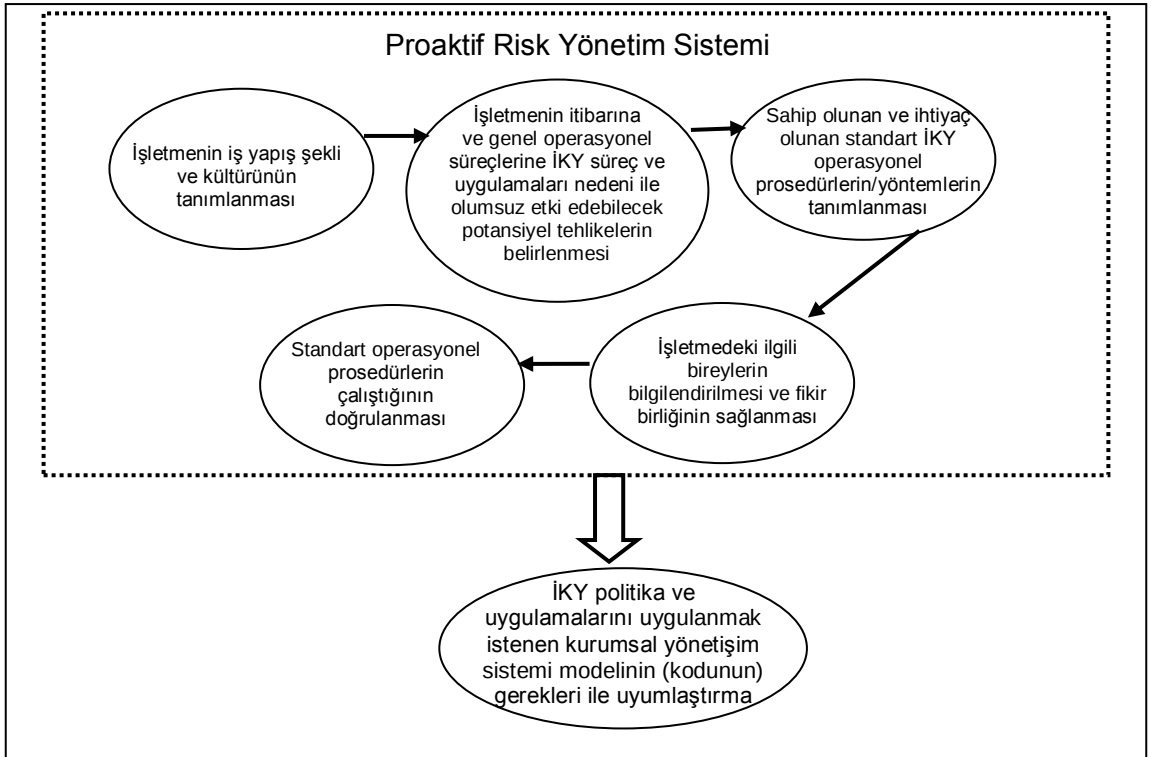
- **İnsan Kaynakları Danışmanlığı Hizmeti Alımı:** SOX çıkar çatışmasını engellemek için, denetim yapan firmadan hiç bir insan kaynakları danışmanlığı hizmeti alınmamalı ve tüm insan kaynakları danışmanlık hizmetleri için tasarlanacak bir protokolle muhtemel çıkar çatışmaları engellenmelidir düzenlemesini gerektirmektedir..

- **Üst Düzey Yönetici Ücretlendirmesi:** SOX, kurumsal yönetim mekanizmalarında da yer alan, üst düzey yönetici ücretlendirmesi konusunda, ücretlendirmenin piyasa şartları ile iç ve dış adalet yönünden incelenmesi, gereken durumlarda revize edilmesi gerekliliğini belirtmektedir.

- **Eğitim İhtiyaçları:** SOX gereklilikleri bazı eğitim ihtiyaçları doğurmaktadır. Giriş pozisyonundan CEO'ya kadar tüm çalışanların yasanın temel konuları ile ilgili eğitim almaları gerekliliği ile yönetici ve üst düzey yöneticilerin yolsuzlukla ilgili şikayetleri nasıl anlayacakları ve nasıl cevap vermeleri konusunda eğitim almaları gerekliliğini belirtmektedir.

- **Diğer İhtiyaçlar:** SOX yukarıda sayılan maddelerin dışında, İKY uygulamaları açısından tavsiye niteliğinde bazı maddelere de yer vermektedir. Örneğin İKY'nin görev tanımlarını revize etmeleri gereğinden, mali sorumluluklara ait imza yetkilerinin bahsedilen görev tanımlarına eklenmesi gereğinden bahsetmektedir. Final bölümünde ise, finans, hukuk işleri, İKY ve denetim birimlerinin ayrı ve birbirinin içine geçmemiş iş birimleri olması gereğinden bahsetmektedir.

SOX'un, yukarıda yer alan maddelerinin örgütün karşılaşılabileceği operasyonel riskleri ve örgütün itibarına olumsuz etki edebilecek etik dışı uygulamaları önceden önlemek adına süreçlerdeki gerekli düzenlemeleri öngördüğü görülmektedir. Daha önce şekil 3'de incelenen kurumsal yönetim sürecinin, operasyonel süreçler ile ilgili kısımları İKY operasyonel süreçleri olarak değiştirilerek revize edildiğinde, İKY süreçlerinin kurumsal yönetim sürecine uyarlanmış hali ve kurumsal yönetim süreci bakış açısı ile İKY uygulamaları ortaya çıkmaktadır. (Şekil 15)



Şekil 15 – İKY Süreçlerinin Kurumsal Yönetişim Sürecine Uyarlanması

Kaynak: Jackson M. Peggy, Op.cit., p. 57'den uyarlanmıştır.

c. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İKY

Yukarıda da belirtildiği üzere, SPK kurumsal yönetim ilkelerini OECD kurumsal yönetim ilkeleri ve çeşitli ülkelerde uygulanan kurumsal yönetim modellerini baz alarak, ilkinin Temmuz 2003’de ve daha sonra Şubat 2005’de ise revize ederek tavsiye niteliğinde yayınlamıştı. ABD’de Sarbanes - Oxley yasalarının yürürlüğe girmesinden sonra 16 no’lu tebliği ile, halka açık şirketlerde dış denetim uzmanının bağımsızlığı ve kurumsal yönetim kurullarından mevcudiyeti zorunlu olacak iki kurulun varlığını zorunlu hale getirdiği SPK “kurumsal yönetim ilkeleri” yine yukarıda belirtildiği üzere, temel olarak aşağıdaki dört bölümden oluşmaktadır.²¹⁷

- Birinci bölümde pay sahipliği ile ilgili ilkeler ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler
- İkinci bölümde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili ilkeler
- Üçüncü bölümde menfaat sahiplerinin tanımı yapılarak, işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkiyi düzenlemeye yönelik ilkeler
- Dördüncü bölümde yönetim kurulunun görev, sorumluluğu, oluşumu ve faaliyetleri ile yönetim kurulu komitelerinin kurulması ve yöneticilerin sorumlulukları ilgili ilkelerden bahsedilmektedir.

SPK’nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerindeki ana prensipler “Uygula, uygulamıyorsan, açıkla” şeklindeki prensiplerdir. Ancak bazı prensiplerin yanında **T** harfi bulunuyor olup, bu ilgili prensiplerin tavsiye niteliği taşıdığı anlamına gelmektedir. Tavsiye niteliği taşıyan prensipler için “Uygula, uygulamıyorsan, açıkla” kuralı geçerli değildir.

SPK kurumsal yönetim ilkelerinin 1, 2 ve 4. bölümlerinde İKY uygulamaları ile dolaylı ilişkisi sorgulanabilecek maddeler de olmakla birlikte, öncelikle İKY ile ilişkisi

²¹⁷ Sermaye Piyasası Kurulu, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” SPK Yayınları, Şubat 2005, p. iv

daha belirgin olan menfaat sahipleri ile ilgili bölüm olan üçüncü bölüm burada özetlenecek ve İKY uygulamaları ile olan bağları irdelenecektir. Aşağıda yer alan altı ana başlıktan ve alt başlıklardan oluşan “Menfaat Sahipleri” adlı bölümü ve İKY uygulamaları ile olan olası ilişkilerini aşağıda yer aldığı gibi özetlemek mümkündür.²¹⁸

- Üçüncü bölümün giriş kısmında “Şirket menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olmanın uzun dönemde kendi menfaatine olacağını dikkate alarak, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymalı ve bu hakları korumalıdır.” demektedir ve bu hakların korunması sırasında oluşabilecek çıkar çatışmalarının en aza indirilmesini temin edecek yaklaşımları önermektedir.
- Birinci kısmın 1.1.1. maddesinde menfaat sahiplerinin haklarının ihlali durumunda etkin bir tazminat mekanizmasının devreye girilmesinden bahsederek, menfaat sahiplerinin sözleşme ya da yasalarla korunan haklarının ihlaline karşılık caydırıcı bir önlem getirilmiştir.
- 1.1.3. maddesinde menfaat sahiplerinin haklarının korunması amacı ile şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli bir şekilde bilgilendirilmeleri gerektiğini belirtmektedir.
- 07.02.2005 tarihinde eklenen madde olan 1.1.5. maddesinde SOX’ daki yolsuzluğu duyuran kişiye yönelik prosedürler (Whistle-blowers protection) maddesine benzeyen, şirketlerin kurumsal yönetim yapısının çalışanlar ve temsilcileri dahil tüm menfaat sahiplerinin yasal ve etik açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını yönetime iletmesine imkan tanınmalı ve bu hakkı güvence altına alınmalıdır denmektedir. Bu madde de kurumsal yönetim ve İKY’nin ortak konuları olan yönetsel etik ve sosyal sorumlulukla ilgili bir maddedir.

²¹⁸ Ibid., pp. 32 - 37

- Üçüncü bölümün tavsiye niteliğindeki maddelerinden olan 2. maddesinde başta şirket çalışanları olmak üzere, menfaat sahiplerinin yönetime katılımını destekleyici mekanizma ve modellerinin geliştirilmesi belirtilmektedir. İKY uygulamaları açısından, katılımcı yönetim ve buna uygun organizasyon yapılarının teşvikini içermektedir.
- Üçüncü bölümün 4. maddesi ve “Şirketin İnsan kaynakları Politikası” başlığını taşımakta olup, 4.1 maddesinde İKY açısından da önem taşıyan işe alım politikaları ve kariyer planlamaları sırasındaki fırsat eşitliğinin önemine değinilmektedir.
- 4.1.1 maddesinde personel alımına ilişkin kriterlerin yazılı olarak belirlenmesi ve uygulamada bu kriterlere uyulmasından bahsederken, 4.1.2 maddesinde de eğitim ve terfi etme konularında çalışanlara eşit davranılması ve çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim planlarının yapılması ve eğitim politikalarının oluşturulmasına değinilmiştir.
- 4.2 maddesinde katılımcı bir yönetim ortamı oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkanları, ücret, kariyer, eğitim ve sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılması ve görüş alışverişinde bulunulması belirtilmiş, 4.3 maddesinde ise çalışanlarla ilgili alınan kararların veya onları ilgilendiren gelişmelerin çalışanlara veya temsilcilerine bildirilmesi gereği belirtilmiştir. 4.2 ve 4.3 maddeleri İKY açısından ele alındığında, şirketlerde açık bir iletişim ortamını öngördüğü ve desteklediği görülmektedir.
- 4.4 maddesi çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe verilen önem belirtilmiş ve çalışanların görev tanımlarının, performans ve ödüllendirme kriterlerinin yöneticiler tarafından belirlenmesi ve çalışanlara duyurulması gereği belirtilmiştir.
- 4.5 maddesi ise çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanması ve bu ortamın sürekli iyileştirilmesi gereği belirtilerek, 4.6 maddesinde ise çalışanların

özlük hakları ile çalışma ortamlarındaki değişiklikler hakkında sendikalardan görüş alınması gereği belirtilmektedir.

- Menfaat sahipleri ile ilgili bölümün 4.7 maddesinde ise, çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınması gereği belirtilmiştir.
- Menfaat sahipleri ile ilgili üçüncü bölümün son son maddeleri olan 6. maddesinde şirketin faaliyetlerin kamuya da açıklanan etik kurallar çerçevesinde yürütülmesi, 7. maddesinde ise şirketin sosyal sorumluluklarına karşın duyarlı olması gereği ile bu konulardaki etik kurallara uyum ve bunların kamuya açıklanması gereği belirtilmektedir.

Yukarıda ana başlıkları ile ele alınan SPK kurumsal yönetim ilkelerinin menfaat sahipleri adlı üçüncü bölümüne İKY uygulamaları açısından bakıldığında, açık iletişimi ve performansa dayalı ödüllendirme yöntemleri gibi, çağdaş İKY uygulamaları olarak da geçen birçok uygulamanın zorunlu tutulduğu ya da teşvik edildiği görülmektedir. Bunun dışında SOX'da da olduğu üzere, SPK'nın da İKY 'nin ilgi alanında yer alan yönetsel etik ve sosyal sorumluluk konularına verdiği önem dikkati çekmektedir.

d. Kurumsal Yönetişim, Yönetsel Etik ve İKY

Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin en fazla önem verdikleri konulardan biri de yönetsel etik uygulamalarının farklılığıdır.²¹⁹ Zira bir ülkede ya da işletmede makul görülen bir uygulama diğerinde görülmeyebilmektedir. Bu ise bu tip işletmelerin iş yapışlarını etkilemektedir. İşletmenin itibarına ve genel operasyonel süreçlerine olumsuz etki edebilecek potansiyel tehlikelerin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasını amaçlayan kurumsal yönetişim açısından da yönetsel etik önemli bir yere sahiptir. Zira küresel iş etiğinin işletmeler tarafından kabul ediliyor olması, hem

²¹⁹ Ülgen Hayri, Mirze Kadri S. Op.cit., p. 451

yatırımcıları karşılaşılabilecekleri riskleri azaltacağından rahatlatacak, hem de toplum, çevre, müşteriler, çalışanlar gibi işletmenin paydaşları da bu uygulamalardan yarar sağlayacaktır.

SPK kurumsal yönetim ilkelerinin üçüncü bölümünün altıncı maddesinde yer verilen yönetsel etiğin sağlanabilmesi için firmalar sonuçlardan ziyade dürüstlüğe değer vermek zorundadır. Bu etik temelleri olan bir kültürün yaratılmasını gerekli kılar, böylelikle kişilerin neyin uygun neyin uygun olmadığı konusunda net fikirleri olur. Net sınırların belirlenmesi/söylenmesi/yazılması bu kültürün yerleşmesi açısından kritik öneme sahiptir.²²⁰ Burada insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Kıdemli insan kaynakları yöneticilerinin temel organizasyonel sorumluluğu müşteri ve yatırımcı güvenini sağlayacak dürüst ve açık bir kültürü oluşturmaktır. Bu süreç firma ve işgücü için uygun davranışları belirlemekle, modellemekle başlar, aynı zamanda davranış standartlarını netleştiren sistem ve uygulamaları şekillendirmek ve organizasyonun çıkarı için olan davranışları ödüllendirmek gerekmektedir.²²¹

Yönetsel etiğin örgütün kültürü haline getirilmesi için çalışanların işbirliğini sağlamak çok önemlidir. Çalışanların işbirliği sağlamak, yöneticilerin çalışan çıkarlarını önceliklendirebilme derecelerine bağlıdır. Bu ise çalıştıkları kurumsal yönetim modeliyle, yani yöneticilere paydaşların çıkarlarına ne şekilde öncelik vereceklerinin ne şekilde tanımlandığına bağlantılıdır. Çalışanlar açısından, İKY uygulamalarının olumlu etkisi olmasını sağlayan, çalışanın iş üzerindeki etkisinden ziyade, danışmanlık kalitesi ve personel politikalarıdır. Bunun sağlanması için kurumsal yönetişimin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir²²² ve bu rolde İKY uygulamalarının önemi büyüktür. Bu nedenle İKY profesyonelleri müşteri ve yatırımcı çıkarlarının tepe yönetimin çıkarlarından önce geldiğini kendilerine hatırlatmalıdırlar. İKY profesyonelleri için öncelikli müşterinin yöneticileri değil müşteriler olduğunu anlamak zor ama önemli bir öğrenim noktasıdır.²²³

²²⁰ Beaty Richard W., Ewing Jeffrey R., Tharp Charles G., "HR's Role In Corporate Governance. Present and Prospective", Human Resources Management, Fall 2003, Vol.42, No:3, p. 267

²²¹ Ibid., p. 258

²²² Konzelmann Suzan, et.al., Op.cit., pp. 558 - 560

²²³ Beaty Richard W., Ewing Jeffrey R., Tharp Charles G., Op.cit., p.258

e. Kurumsal Yönetişim, Çalışanların Bağlılığı ve İKY

Çalışanların çalıştıkları işletmeye bağlılıkları İKY'nin amaçladığı temel çıktılardan ve İKY'nin performans göstergelerinden biridir. Ücret bir çalışanın iş tatmini ve örgüte bağlılığı konusunda önemli bir değişken olmakla beraber, kurumsal yönetim uygulamalarının çalışanlara yönelik uygulamalarının da çalışanların örgütsel bağlılığına olumlu etkide bulundukları saptanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları sonucu sunulan etkili iletişim, olumlu ilişkiler, performansa dayalı kariyer imkanları ve açık bilgi paylaşımının çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu etki yarattığı bilinen bir olgudur.²²⁴

Çalışanların bağlılık ve adanmışlıkları bir örgütte paydaşların lehinedir. Paydaşların çıkarı amacı ile işgücünün adanmışlığı sağlamak için iş modelinin ve organizasyonun başarı için ne yapması gerektiğinin iletişimi, kişilere neden bu organizasyona katıldıklarını netleştirmelerinde ve başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini iletmek açısından değerlidir. Firma hedefleri aracılığıyla, finansal ve müşteri sonuçlarını şeffaf yapmak ve anlaşılmasını sağlamak da atılması gereken olumlu bir adımdır.²²⁵ Ayrıca örgütün kanunlara ve etik değerlere uyumunun da çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu etki yaptığı bilinmektedir. Beaty, Ewing ve Tharp, İKY'nin kanunlara uyumu sağlamakta mütevellî olarak sorumlu olduğunu belirtmektedir.²²⁶

Kurumsal yönetim ve çalışanların bağlılığı üzerine ülkemizde yapılan bir araştırmada çalışan bağlılığına etki eden faktörler kurumsal yönetim uygulamasını yapan ve yapmayan 13 farklı işletmede 387 kişi ile yapılan bir araştırma ile incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.²²⁷

- Kurumsal yönetim uygulamalarını uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmelerin çalışma koşulları incelendiğinde, kurumsal

²²⁴ Barutçugil İsmet, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, Ankara, 2004, p. 466

²²⁵ Beaty Richard W., Ewing Jeffrey R., Tharp Charles G., Op.cit., p.266

²²⁶ Ibid., p.258

²²⁷ Ayvaz Seçil, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007, pp. 64-93

yönetişimi uygulayan işletmelerin çalışanlarının çalışma koşullarını istatistikî açıdan bir anlam ifade edecek şekilde ($p<0,05$) daha olumlu olarak değerlendirdiği saptanmıştır.

- Kurumsal yönetim uygulamaların var olduğu işletmeler ile uygulamayan diğer işletmelerde görev tanımlarının var olması açısından kurumsal yönetişimi uygulayan işletmeler lehine istatistikî açıdan anlamlı bir fark tespit edilmiştir.
- Ana hipotez olarak da, kurumsal yönetim uygulamalarının var olduğu işletmelerdeki yönetim uygulamalarının çalışanların bağlılığına olumlu yönde katkı sağladığı hipotezi istatistikî açıdan anlam ifade edecek şekilde kabul edilmiştir. Ana hipotezin kabulüne en fazla etki eden faktörlerden, yönetim uygulamalarında gerek kurum içi gerekse de kurum dışı tüm paydaşların düşünülmesi ve çalışma prensiplerinin bu yönde düzenlenmiş olması, gözetim, denetim ve kontrollerin etkin bir şekilde yapılması, çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve haklarına saygı duyulması konuları etkili olmuştur.

f. Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırması ve İKY ile İlgili Bulgular

KYD' nin Boston Consulting Group işbirliği ile yaptığı ve Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 1.000 şirkete gönderilen ancak 123'nün katılım gösterdiği araştırmada kurumsal yönetim ile ilgili olarak SPK ilkelerine uyum ve performans ile ilgili iki farklı anket kullanılmıştır.²²⁸

Araştırmanın İKY' yi daha çok ilgilendiren paydaşlarla ilişkiler başlıklı kısmında, İKY açısından önem teşkil edebilecek aşağıda altı ana başlık altında incelenebilecek

²²⁸ KYD, "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası", Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 2005. p.3

sonuçlar elde edilmiştir.²²⁹

- Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (% 97) şirketin uzun vadeli başarısının paydaşların tatmin edilmesi ile mümkün olacağı görüşünü desteklemişlerdir.
- Katılımcıların % 93' bir paydaş olarak çalışanların sorumluluklarının yanı sıra bazı haklarının da olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.
- Halka açık şirketlerin % 79'u, genel katılımcıların ise % 65'i şirket paydaşları ile ilgili yazılı resmi şirket politikalarının mevcut olduğunu belirtmiş, halka açık şirketlerin % 75'i, genel katılımcıların % 70'i ise bu politikaların herkes tarafından görülebildiğini belirtmişlerdir.
- Yabancı şirketler ve büyük holdinglerden katılımcıların % 91'i İKY ile ilgili şirket politikalarında çalışanları bir paydaş olarak gördüklerini belirtirken, halka açık şirketlerde bu oran %80, genel katılımda ise % 76 olmuştur.
- Yabancı şirketler ve büyük holdinglerden katılımcıların % 70'i şirketlerinin resmi etik kodlarının bulunduğunu belirtirken, bu oran halka açık şirketlerde %55'e inmiş, genel katılımda ise % 60 olarak gerçekleşmiştir.
- Etik koda ulaşım oranı ise yabancı şirketler ve büyük holdinglerden katılımcılarda yine % 70, halka açık şirketlerde %54, genel katılımda ise % 63 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, kurumsal yönetişim uygulaması olan işletmelerin yönetsel etik ve paydaşlar konusu ile daha yakından ilgilendikleri, bu ilginin çalışanların paydaş konusuna verdikleri önem ve bilinç düzeyini arttırdığı ve son olarak

²²⁹ Ibid., pp. 18 - 28

da İKY uygulamaları ile çalışanların katılımı, yönetsel etik ve kurumsal yönetişimin örgüt içi iletişimi gibi konularda bir etkileşim olduğu görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

ABD’ de Enron, Tyco, Worldcom skandalları sonrası adı gittikçe daha fazla duyulmaya başlayan kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlerin iş yapış şeklini değiştirdiği bir gerçektir. Kurumsal yönetim, vekalet teorisi çerçevesinde yönetilen şirketlerde öncelikle yönetici suistimallerinin engellenmesi ve pay sahipleri ile paydaşların çıkarlarının dengelenerek, diğer paydaşların çıkarlarının da gözetildiğinin gösterilmesi amacı ile gündeme gelmiş gözükmeyle beraber, piyasalardaki değişimler sonucu özellikle hizmet sektörünün gelişerek hakim konuma gelmesi ve organizasyonlardaki alt sistemler-organlar ve paydaşlar arası kaçınılmaz bir etkileşim nedeniyle, kurumsal yönetimin diğer yönetim alanları ve İKY ile ilişkili olarak da ele alınması ihtiyacını doğurmuştur.

Yönetmel etik(ahlâk) konusu da kurumsal yönetim konusundaki gelişmelerle beraber daha fazla önem kazanmış, gündeme daha fazla gelmeye başlamıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları doğrultusunda yönetmel etiğın örgütün kültürü haline getirilmesi için çalışanların işbirliğini sağlamanın önemi ve yöneticilerin paydaşların çıkarlarına ne şekilde öncelik vereceklerinin önemi üzerinde daha fazla durulmaktadır. Çalışanların da bir paydaş olduğu düşünöldüğünde, kurumsal yönetim uygulamalarının gerek paydaş yaklaşımı gereğı, gerekse de uygulamalar sonucu şirketlerde ilgili alanlarda yaşanan değişimler nedeni ile, açık bir sistem olan şirketlerin İKY uygulamaları ile de bir etkileşim içinde olacağı bir gerçektir.

Ölkemizde nispeten yeni bir kavram ve uygulama olan kurumsal yönetim ile ilgili yayınlar, yönetim biliminin diğer alanlarındaki yayınlara oranla göreceli olarak sınırlıdır. Özellikle kurumsal yönetim ve İKY ilişkisi, ölkemizde henüz akademik olarak yeterince incelenmemiştir. Konu bu nedenle seçilmiş olup, bu çalışma ölkemizde pek incelenmemiş ama önemli bir konuyu ele almak , bu konudaki yazın ve uygulamaya

mütevazi de olsa bir katkı yapmak açısından önemlidir.

Bu çalışma ile kurumsal yönetim uygulamaları sonucu şirketlerde yaşanan değişimler ve kurumsal yönetim uygulamalarının İKY uygulamaları ile ilişkileri ve çalışanların İKY ile ilgili kurumsal yönetim uygulamaları konusuna verdikleri önem ve kendi şirketlerindeki uygulamaların başarı düzeyi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, kurumsal yönetim uygulamasının işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkisini ortaya koyması açısından önemlidir. Ayrıca, İKY araştırmacı ve uygulamacılarının bu konuya dikkatini çekmek ve onlara mütevazi bir kaynak olması açısından da önemlidir.

Birinci ve ikinci bölümlerde belirtildiği üzere, kurumsal yönetim uygulamasının tek bir şekli yoktur. Ülkeler ve işletmeler, kendi yapıları ve beklentileri doğrultusunda bir kurumsal yönetim sistemi/kodu seçmekte ve kendi yapılarına uyarlayarak uygulamaktadırlar.

Araştırmada öncelikle konu ile ilgili yerli ve yabancı literatürde konuya ilişkin yayınlar taranarak, kurumsal yönetim ve İKY uygulamaları arasındaki teorik ve uygulamaya yönelik bağlar incelenmiştir. Daha sonra ise alan araştırmasının ilk aşamasını oluşturan ve araştırma yapılan işletmedeki konu ile ilgili üst düzey yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu edinilen bilgiler doğrultusunda tasarımılanan anket ile İKY uygulaması olan ve olmayan işletme çalışanlarının görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

II. ARAŞTIRMA TASARIMI

A. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, MODELİ VE ÖNKABULLERİ

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, İstanbul'da medikal ve tüketici ürünleri sektöründe faaliyet gösteren %100 yabancı sermayeli bir şirket olan ve kurumsal yönetim uygulaması olarak SOX'u uygulayan Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun medikal alanında faaliyet gösteren Johnson & Johnson Medikal-Türkiye Şirketindeki İKY ile ilgili KY düzenleme ve uygulamalarını kapsamaktadır. Bu aşamada, bahsedilen işletmede kurumsal yönetim alanında karar yetkisi ve uygulama sorumluluğu olan tepe yöneticileriyle gerçekleştirilen mülakatlarla, literatürde kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili olduğu belirtilen maddelerinin uygulanıp uygulanmadığı, ilgili konuda yazılı bir prosedür vb. olup olmadığı, var ise uygulama sorumluluğun hangi departmanda olduğu gibi sorulara yanıt aranmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise, Johnson & Johnson Medikal-Türkiye Şirketinde yapılan mülakatlar sonucu elde edilen veriler doğrultusunda, kurumsal yönetişimin İKY'ye ilişkin konulardaki uygulamalar hakkında çalışanların konuya verdikleri önem, kendi şirketlerindeki uygulamanın başarısı hakkındaki görüşleri ve konuya verdikleri önem ile uygulamanın başarısı hakkındaki görüşleri arasındaki farkı gösteren tatmin düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kurumsal yönetim uygulaması olarak SOX'u uygulayan Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketi'nde çalışan beyaz yakalı çalışanlar ile kurumsal yönetim uygulaması olmayan ve yedi ayrı işletmeden oluşan %100 yerli sermayeli bir şirketler grubundaki beyaz yakalı çalışanlardan, ana kütleyi temsile yeterli sayıda örnekleme kapsamaktadır.

Araştırma kapsamı, kurumsal yönetim uygulama modellerinden birisi olan SOX' u uygulayan uluslararası bir şirket ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve herhangi bir kurumsal yönetim uygulaması bulunmayan yedi ayrı işletmeden oluşan bir şirketler grubu ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, araştırmanın kurumsal yönetim

uygulaması ile ilgili olarak, yalnızca SOX'u uygulayan bir şirketi incelemesi ve araştırmanın ikinci aşamasında da bu şirket ve kurumsal yönetim uygulaması bulunmayan bir şirketler grubunu içeren bir inceleme yapılması, araştırmanın diğer sınırını oluşturmaktadır.

Araştırmanın her iki aşaması da tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, bir problemi, problemle ilgili değişkinleri ve bu değişkenler arası ilişkileri tanımlamaktır.²³⁰ Araştırmanın ikinci aşamasında ayrıca hipotez test eden, (neden sonuç ilişkisi araştıran) araştırma modeli kullanılmıştır. Hipotez test eden araştırmalar neden sonuç ilişkisini göstermeyi amaçlayan araştırma modelleridir.²³¹

Araştırmanın önkabulleri, aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Araştırmanın Johnson & Johnson Medikal-Türkiye Şirketindeki yüzyüze görüşmelerde verilen işletmede var olan uygulamalar hakkındaki bilgiler, ilgili yazılı belgelerle de desteklendiğinden, geçerlidir ve güvenilirdir.
- Araştırmanın kurumsal yönetişimin uygulamalarının İKY'ye ilişkin konulardaki çalışanların konuya verdikleri önemi, uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerini ve tatmin düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ikinci aşamasında yer alan sorular, araştırma konusunu test için yeterlidir.
- Araştırmada mülakat yapılan yetkililer ve ikinci aşamada ankete yanıt veren çalışanların ifade ve sorulara bilinçli olarak yanıltıcı yanıtlar vermedikleri varsayıldığından, örneklem grubunu oluşturan çalışanların veri toplama aracına verdiği yanıtlar gerçek durumu yansıtmaktadır.

²³⁰ Kurtuluş Kemal, “ **Pazarlama Araştırmaları**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1992, p. 287

²³¹ Ibid., p. 289

- Araştırmanın ikinci aşamasında ankete katılan çalışanların anket formunu kendi kendine yanıtladığıyla elde edilen sonuçlar, yüzyüze anket tekniğinin kullanılması halinde çıkacak sonuçlarla aynıdır .
- Kişilerin önem verdiği şeylerin sağlanma oranı bir tatmin göstergesi olarak kabul edilebildiğinden,²³² araştırmaya katılanların “çalıştıkları işletmedeki kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı” ve “bu konulara attettikleri önem”e ilişkin tutum puanları arasındaki fark, çalışanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim düzenleme ve uygulamalarından duydukları memnuniyet (tatmin) düzeylerinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.
- Araştırmanın ikinci aşamasında %95 güven sınırı ve %5 hata payı bir örnek kütle ile çalışıldığından, seçilen örneklem evreni tam olarak temsil etmektedir.
- Araştırma konusunu test etmede kullanılan istatistik analizleri yerinde ve geçerlidir.
- Araştırma doğal ortamda yapıldığından, araştırmacının müdahalesi olmamıştır.

B. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmanın nitel bölümünü oluşturan ilk aşamasında veriler, yarı yapılandırılmış görüşme rehberi aracılığı toplanmıştır. İlgili rehber, kurumsal yönetimin İKY ile ilgili olduğu belirtilen maddelerinin uygulanıp uygulanmadığı, ilgili konuda yazılı bir prosedür vb. olup olmadığı, var ise uygulama sorumluluğun hangi departmanda olduğu, ilgili maddenin SOX denetimine tabi olup olmadığı ve ilgili maddenin uygulanmaması durumundaki sonuçları sorgulayan başlıklardan oluşmuştur.

²³² Tınaz Pınar, “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1622, İstanbul, 2005, p. 25

Araştırmanın ikinci aşamasında ise veriler, anket yöntemi toplanmıştır. Anket tanımlayıcı bilgilerin yer aldığı ilk bölüm dışında toplam 28 sorudan oluşmaktadır. İlk 4 sorudan, tek numara ile başlayanlar, ankete katılanların çalıştıkları işletmede paydaş kavramı tanımlanması ve çalışanların paydaş olarak tanımlanmasına verdikleri önemi ölçümlemeyi amaçlamaktadır. İkinci ve dördüncü sorular ise, birinci ve üçüncü sorularda ölçümlenmek istenen konuya verilen öneme karşılık, çalıştıkları işletmede ilgili tanımlamaların yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşlerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Beşinci soru ile başlayan ve 25. soruya kadar olan tek numaralı sorular, çalışanların kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili konulardaki uygulamalara verdikleri önem düzeylerini ölçmeye amaçlayan sorulardır. Altıncı soru ile başlayan ve 26. soru ile biten çift numaralı sorular ise, çalışanların kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili konularında, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamaların başarı düzeyi konusundaki algılarını ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Ankette yer alan son iki soru ise, kurumsal yönetişim uygulamaları ile ilgili ölçümlenmek istenen ilk 26 sorudaki konularda, insan kaynakları departmanının uygulama ve iletişim sorumluluğu konusundaki görüşlerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın ikinci aşamasında yararlanılan ankette ifadelere verilen yanıtlar 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Değerlendirmeler, tek numaralı soruları içeren konuya verilen önem düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorularda, “Hiç önemli değil” seçeneğine 1 puan verilerek, “Çok önemli” seçeneğine de 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Çalışanların çalışılan işletmedeki uygulama başarısı konusundaki algılarını ölçmeyi hedefleyen çift numaralı sorularda da, “Hiç başarılı değil” seçeneğine 1 puan, “Son derece başarılı” seçeneğine de 5 puan verilerek uygulama yapılmıştır. İkinci ve dördüncü sorulardaki, işletmedeki paydaş tanımı ile ilgili sorularda ise yanıtlar “Evet, Hayır ve Bilmiyorum” şeklinde sıralanmıştır. Kurumsal yönetişim uygulamaları konusunda insan kaynakları departmanının sorumluluğu konusundaki algıyı ölçmeyi amaçlayan son iki soruda ise yanıtlar “Hiç katılmıyorum” seçeneğine 1, “Tamamen katılıyorum” seçeneğine de 5 puan verilerek uygulama yapılmıştır. Beşinci sorudan 25. soruya kadar olan tek numaralı sorulara verilen yanıtların puan değerleri araştırmaya katılanların kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili konulardaki uygulamalara verdikleri önemi

gösteren bir toplam puan hesaplanmıştır. Altıncı sorudan 26. soruya kadar olan çift numaralı sorulara verilen yanıtların puan değerleri de toplanmış ve araştırmaya katılanların, çalıştığı işletmedeki kurumsal yönetimle ilgili konularındaki uygulamaların başarı düzeylerine ilişkin algılarını gösteren bir toplam puan hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette ilgili olarak 35 kişiyi içeren bir pilot çalışma yapılmış, ankette yer alan ilk 26 ifadenin güvenilirlik derecesini gösteren Cronbach α değeri 0.8686 olarak bulunmuş ve anketin iç tutarlılığa ve güvenilirliğe sahip olduğu görülerek araştırmaya devam edilmiştir. Ankette insan kaynakları departmanının ilgili konulardaki sorumluluğu konusundaki algıyı ölçmeyi amaçlayan son iki soru da eklendiğinde, 28 sorunun tamamına ait cronbach α değeri 0,8746 olarak bulunmuş ve bu yönden de anketin iç tutarlılığa ve güvenilirliğe sahip olduğu görülerek araştırmaya devam edilmiştir.

Veri toplama sürecinin sonunda elde edilen 178 anket formu aynı iç tutarlılık analizine tabii tutulduğunda, ilk 26 ifade için cronbach α değeri 0,9165, 28 sorunun tamamı için cronbach α değeri ise 0,9144 olarak bulunmuştur. Bu nedenle anket iç tutarlılık açısından güvenilirlik derecesi yüksek olarak değerlendirilmektedir. İfadeler arası korelasyon matrisine bakıldığında ise, birbiri ile ters korelasyonda olan soru bulunmamış, güvenilirliğin artırılması için her hangi bir sorunun çıkarılması veya başkaca bir yöntem gerekliliği kalmamıştır.

C. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın nitel bölümünü oluşturan ilk bölümü SOX' u uygulayan Johnson & Johnson Medikal Şirketinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kurumsal yönetimin İKY'ye ilişkin konulardaki uygulamalarına çalışanların verdikleri önem, uygulamanın başarısı hakkındaki görüşleri ve tatmin düzeylerini ölçmeyi ikinci bölümü ise, yine SOX'u uygulayan Johnson & Johnson Medikal Şirketi ve her hangi bir kurumsal yönetim uygulaması bulunmayan, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 7 işletmeden oluşan bir şirketler grubunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma beyaz yakalı personel

düzeyinde yürütülmüştür. Ana kütle olarak, Johnson & Johnson Medikal Şirketinde 61 beyaz yakalı personel, 7 işletmeyi kapsayan şirketler grubunda ise 270 beyaz yakalı personel bulunmaktadır. Toplam 331 kişilik ana kütlede 178 kişi örnekleme dahil edilmiştir.* 61 kişi ve 270 kişinin toplam ana kütle olan 331 kişiye oranları doğrultusunda, kolayda örneklem yolu ile Johnson & Johnson Medikal Şirketinden 33 kişiye, yedi işletmeden oluşan diğer şirketler grubundan da yine kolayda örneklem yolu ile 145 kişiye ulaşılmış ve toplam 178 kişi anket yolu ile araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada anketler katılımcılara kapalı zarf ile dağıtılmış ve yine aynı şekilde toplanmıştır.

D. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmada yer alan anket formunun ilk bölümü ile araştırmaya katılanların cinsiyet, öğrenim, kıdem ve iş ünvanları konusunda genel bilgiler elde edilmiştir. Anket formunun ikinci bölümü ile de, SOX' da yer alan ve iKY ile ilgili görülen konular hususunda ankete katılan çalışanların konuya verdikleri önem ile kendi şirketlerindeki uygulamaların başarı düzeyi ile ilgili görüşlerine ilişkin veriler elde edilmiştir.

Araştırmada demografik değişkenleri oluşturan cinsiyet, öğrenim, kıdem ve iş ünvanları bağımsız değişkenler olarak yer almıştır. Ancak araştırmanın amaç ve kapsamı dışında olduğu için bu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle ilişkisi araştırılmamıştır. Araştırma temel olarak kurumsal yönetim uygulaması ile ilgili olduğundan, kurumsal yönetim uygulamasının var olup olmaması araştırmanın temel bağımsız değişkeni olarak kabul edilmiş olup, buna bağlı olarak da SOX' da yer alan ve iKY ile ilgili olan konulara ilişkin aşağıdaki bağımlı değişkenler oluşturulmuştur. Bunlar:

- Paydaş tanımlaması ve çalışanların paydaş olarak tanımlanması
- Çocuk işgücü çalıştırmama
- Cinsiyet ayrımcılığı

* 331 kişi için %95 güven sınırı ve % 5 hata payı ile örneklem yapıldığında, 178 kişiyi örneklem içine almak gerekmektedir.

- İşe alma ve eğitim konularındaki fırsat eşitliği
- Yönetim kadrolarının işe alım ve terfi kriterleri
- Çalışanların haklarını güvence altına alıcı yazılı düzenlemeler
- Çalışanların haklarının ihlali durumunda tazmin uygulamaları
- Çalışanların yönetime katılmaları
- Çalışanların performanslarını geliştirme amaçlı teşvik sistemleri
- Çalışanlara hisse verme ve kar paylaşımı uygulamaları
- Kurumsal yönetişimin koruma politikası düzenlemeleri
- Kurumsal yönetişimin soruşturma prosedürleri düzenlemeleri
- Kurumsal yönetişimin örgüt içi iletişim sorumluluğu hakkında İKY'nin sorumluluğu hakkındaki görüşleri
- Kurumsal yönetim ve İKY' nin uygulama sorumluluğu hakkındaki görüşleri

Yukarıda yer alan bağımlı değişkenler ana başlıklar olarak ifade edilmiş olup, araştırmada çalışanların yukarıda yer alan 14 maddeden son ikisi hariç her bir maddeki konunun uygulanmasına verdikleri önem ile, ilgili konunun kendi şirketlerindeki uygulamasının başarısı hakkındaki görüşleri bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

E. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

1. H_1 : Çalışanların çalıştıkları işletmedeki İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları konusuna verdikleri önem düzeyleri, çalıştıkları işletmede kurumsal yönetim uygulamasının olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir.
2. H_1 : Çalışanların çalıştıkları işletmedeki kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı hakkındaki görüşleri, çalıştıkları işletmede kurumsal yönetim

uygulamasının olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir.

3. H_1 : Çalışanların çalıştıkları işletmedeki kurumsal yönetim uygulamaları konusundaki algılanan uygulama başarısı ile bu uygulamalara verdikleri önem arasındaki farkı gösteren tatmin düzeyleri, çalıştıkları işletmede kurumsal yönetim uygulamasının olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir.

F. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Veri toplama aracına verilen yanıtlar SPSS programı aracılığıyla bilgisayara kaydedilmiştir . Böylece veri toplama aracını yanıtlayan personelin her biri için, veri analizleri "SPSS for Windows " programı ile yapılmıştır .

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım özelliği taşıdığı, kullanılan parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli olan normal dağılım şartını araştırmak üzere, parametrik verilere çarpıklık ve basıklık testi (Skewness – Kurtosis) uygulanmış, veriler için bulunan Skewness ve Kurtosis değerleri, normalliği (± 1 'den küçük olarak) işaret ettiğinden²³³, verilerin normal dağıldığı ve ilgili parametrik testlerin kullanımına uygun olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilirliğini test için cronbach α güvenilirlik analizi ile korelasyon analizleri, verilerin analizi için tanımlayıcı istatistik verileri, frekans tablosu, parametrik veriler için t dağılımı testi ve varyansların eşitliğini test için de Levene testi kullanılmıştır. Levene testi sonucu varyansların eşit olmadığı durumlarda, eşit olmayan varyanslar için t değerleri hesaplanarak kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen ham veriler ortalaması 0, standart sapması 1 olan standart Z değerine dönüştürülerek, aynı puan cinsinden toplama yapmaya olanak veren birikimsellik sağlanmış ve standart normal dağılıma dönüştürülmüştür.²³⁴

²³³ Şencan Hüner, "Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik" Seçkin yayıncılık, Ankara, 2005, p. 201

²³⁴ Ibid., p. 224

G. BULGULAR

Araştırma iki aşamadan oluştuğundan, araştırma sonucunda elde edilen bulgular da iki başlık altında incelenecektir.

1. Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde İKY ile İlişkili Kurumsal Yönetişim Düzenleme ve Uygulamalarına Dair Bulgular

Araştırmanın nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen birinci aşamasında gerçekleştirilen görüşmelerle Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde KY ve İKY'ne ilişkin olarak elde edilen bulgular, aşağıda verilmiştir.

a. Şirketin Kurumsal Yönetişim ile İlgili Genel Strateji, Politika ve Uygulamaları

Öncelikle Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde pay sahibi ve paydaş tanımlarının yazılı olarak yapıldığı ve bunun tüm çalışanların bilgisine sunulan bir ortamda (Intranet) tutulduğu bildirilmiştir. %100 ABD sermayeli bir Şirket olan Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde Kurumsal Yönetişim ile ilgili olarak Sarbanes-Oxley yasaları uygulandığı ve Şirketin tüm uygulamaların temelini teşkil eden ve yazılı bir şekilde bulunan bir “Değerleri” (Credo) bulunduğu belirtilmiştir.* Şirket içindeki tüm yazılı prosedür veya uygulamaların bu “Değerlere” uygun olması beklendiği, değerlerin şirketin pay sahipleri ve paydaşları olarak, müşterilerine, (Doktor, hasta ve hemşireler) çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluğunu detaylı olarak anlattığı belirtilmiştir.

Değerler, Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun bir değerleri (andı) olup, ülkeden ülkeye veya şirketten şirkete farklılık göstermediği, her ülkedeki her şirkette aynı şekilde yer aldığı belirtilmiştir.

* Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketi'nin basılı dökümanlarında Credo kelimesinin Türkçe karşılığı olarak “And” kelimesi kullanılmıştır.

Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunu %100 yabancı sermayeli bir şirket olması nedeni ile şirket içindeki tüm yazılı prosedürlerin hem ana ülkenin dilinde (İngilizce), hem de faaliyet gösterilen ülkenin dilinde (Türkçe) bulunduğu belirtilmiştir. Değerlere (credo) verilen önem, şirketin birçok noktasında asılı olması ile de kanıtlandığı ayrıca belirtilmiştir. Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun değerlerindeki paydaşlar olarak çalışanlarla ilgili bölüm 9 maddeden oluşmakta ve aşağıda yer almaktadır. **

- Dünyanın her yerinde bizimle çalışan erkek ve kadın, bütün personelimize karşı sorumluyuz.
- Herkes ayrı birer birey olarak değerlendirilmelidir.
- Onurlarına saygı gösterilmeli, değerlerini bilmeli ve onları mükafatlandırmalıyız.
- İşlerini yürütürken kendilerini güvenli hissetmelidirler.
- Emeklerinin karşılığı adil olmalı, onlar için temiz, düzenli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmalıyız.
- Çalışanlarımıza aile sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için yardımcı olmalıyız.
- Çalışanlarımız, önerilerde bulunmak ve şikayetlerini dile getirmekte özgür olmalıdır.
- Çalışma, gelişme ve ilerlemede herkes eşit olanaklar tanınmalıdır.

** Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun Değerlerinin tamamına tezin ekler kısmında yer verilmiştir.

- Ahlak kurallarına uygun davranan, adil ve yetenekli yöneticiler seçmeliyiz.

Tezin kurumsal yönetim, yönetsel etik ve İKY'den bahsedilen bölümünde, yönetsel etiğin örgütün kültürü haline getirilmesi için çalışanların işbirliğini sağlamanın önemine değinilmiş ve bunun kurumsal yönetim modeliyle, yani yöneticilere paydaşların çıkarlarına ne şekilde öncelik vereceklerinin ne şekilde tanımlandığına bağlantılı olduğu belirtilmişti. Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun değerleri (credo) ile, kurumsal yönetimi özellikle yönetsel etik açısından ele aldığı ve bir paydaş olarak ele alınan çalışanlara verilen önem konusunda bir izlenim edinilmiştir. Yine kurumsal yönetim, yönetsel etik ve İKY'den bahsedilen bölümde, bu konuda insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düştüğü ayrıca belirtilmişti.

Yapılan mülakatta, değerlerin sadece duvarlarda veya basılı materyallerde yer alan bir çalışma olmadığı, Şirketin her faaliyet alanında öncelikle bu değerlere uygunluğun gerekliliği ve değerlere aykırı her davranışın soruşturmaya tabii olduğu belirtilmiştir. Görüşmelerde değerlere ilave olarak, Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun kurumsal yönetim ve diğer alanlarındaki uygulamalarını şekillendiren ve tüm dünyadaki şirketlerinde geçerli olan zengin bir küresel politikalar zincirine sahip olduğu bildirilmiştir. Küresel politikaların da Değerler gibi, tüm ülkelerdeki şirketlerde geçerli olduğu, ülkeler ve şirketlerin bu politikalar doğrultusunda ve bunlara uygunluk şartı ile, gereklilik halinde kendi yerel prosedürlerini oluşturdukları belirtilmiştir.

Mülakatın Sarbanes- Oxley Yasaları ile ilgili bölümünde bahsedilen her bir konunun politikalar ya da yazılı dökümanlarla bağlantısı sorgulandığından, görüşmeler sırasında intranet ortamında örneği sunulan Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda geçerli olan küresel politikaların isimleri ve kısa özetlerinin verilmesi uygun olacaktır. Aşağıda tablo 10'da Johnson & Johnson Şirketler Topluluğuna ait tüm dünyadaki işletmelerinde geçerli olan ve özellikle İKY ile ilgili küresel politikalar, ilgili alanları ve özet tanımları ile yer almaktadır

Tablo 10: Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda Geçerli Olan Küresel Politikalar ve Özet Tanımları

Politika Kategorisi	Politika Başlığı	Politika Özet Tanımı
Ücretlendirme	Uzun Dönemli Prim	Bu politika çalışanların uzun dönemli prime uygunluğunu belirlemek ve onaylamak içindir.
	Takdir Ödülleri	Çalışanlar normal beklentilerin ve iş sorumluluklarının ötesindeki sıradışı başarıları için takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
	Performans Primi	Performans primi programı, çalışanların ve iş birimlerinin bir yıllık performansı yıllık hedeflere ulaştığında çalışanları ödüllendirir.
Çeşitlilik (diversity)	Çeşitlilik ve Kapsama	Bu politikanın amacı yüksek becerilere ve performansa sahip iş gücünün çeşitliliğin olduğu emek pazarını ve And (Credo) bazlı kapsayıcı kültürü kapsamalı ve çeşitliliği kucaklayarak yaratıcılığı ve böylelikle hızlı büyümeyi sağlamaktır.
Performans ve Gelişim	Performans ve Gelişim	Bu politika bireysel hedeflerin belirlenmesi ve birey performansını ölçüp geliştirilmesine yönelik standart ve yönergeyi kapsar.
Organizasyonel Yedekleme	Organizasyonel Yedekleme	Bu politika kritik pozisyon ve yeterliliklerin belirlenmesi, yedekleme için adayların seçilmesi, potansiyel kalibrasyon toplantılarının oluşturulması ve yıllık plana göre planlanan görevlerin ve gelişim aktivitelerinin uygulanmasına ait standart ve yönergeleri kapsar.
Liderlik Gelişimi	Liderlik Gelişim Programları	Bugünün ve geleceğin liderlerinin sürekli gelişimini desteklemeye yönelik politika.
Yetenek Yönetimi	İşe Özel Eğitimler	İşe özel eğitimler tüm çalışanlar için mevcut olmalı ve en iyi metod ve stratejileri içermelidir.
	Mentorluk	Kişisel ve profesyonel gelişim için gelişim stratejileri ile paralel mentorluk programı uygulanır.
İşe Alım ve Yerleştirme	Çıkış Mülakatları	Bu politika şirketten ayrılan tüm çalışanlar ile yapılması beklenen çıkış mülakatlarının kapsamını ve sürecini belirler.
	Fırsat Eşitliği	Bu politika tüm çalışanların firma bünyesinde yeni iş fırsatları aramakta, başvurmakta özgür olduklarını, kendi kariyerleri ve gelişimlerinden sorumlu olduklarını tanımlar.
	Çalışan Referansları	Bu politika çalışanların kalibre adayları referansla J&J'e kazandırmasını sağlayarak, işe alım faaliyetlerinde maliyeti düşürme ve çalışanların "yetenek avcısı" olmasını sağlamayı hedefler.
	Gençlerin İstihdamı	Bu politika 18 yaş altı çalışanların J&J'de ve J&J için ürün veya ürün parçasının üretiminde çalıştırılmaması ile ilgilidir.

Tablo 10 Devamı

Politika Kategorisi	Politika Başlığı	Politika Özet Tanımı
İşe Alım ve Yerleştirme (Devam) Sağlık	Devamsızlık	Bu politikanın amacı devamsızlığın etkin bir biçimde yönetilmesinin sağlanmasıdır.
	Dumansız Ortam Politikası	Bu politika tütün ve muadillerinin tüm J&J mülklerinde, bina, araç vb ve şirket aktivitelerinde kullanımını yasaklar.
	HIV/AIDS ile ilgili Küresel Politika	Bu politika mevcut veya potansiyel HIV/AIDS durumunda çalışanların ayrıştırılmasını engellemeyi hedefler.
	Sağlık Taraması	Bu politika potansiyel risk ortamında çalışan çalışanların sağlık taramasına ait kuralları belirler.
	Uyuşturucusuz İşyeri	Bu politika firmanın mülk ve aktivitelerinde alkol ve uyuşturucu kullanımını yasaklayan kuralları içerir.
	Çalışan Destek Programı	Bu politika tüm şirketlerin çalışanlarına psikolojik sağlık, psikososyal problemler, bağımlılık gibi konularda destek vermesi gerektiğini belirtir
	Sağlık Programları	Sağlık Programları ile çalışan ve ailelerinin doğru alışkanlık ve davranışları bilme ve benimsemeleri hedeflenir.
	Seyahatte Sağlık	Bu politika şirketlerin seyahat eden çalışanlarına sağlık hizmetlerine sürekli ulaşabilmelerini sağlama gerekliliğini belirler.
	Gizlilik ve Sağlık Kayıtlarına Ulaşım	Bu politika çalışanların sağlık kayıtlarının gizliliğini garanti altına alıp ve belirli limitlerde ulaşımını belirler.
Küresel Hareketlilik	Gelir Vergisi iadesi Hazırlığı ve Uluslararası Görevlerde Finansal Planlama	Bu politika uluslararası görevdeki çalışanların gelir vergisi ve sosyal vergileri ile ilgili kuralları tanımlar.
	Uluslararası Kısa Süreli Görevler	Bu politika uluslararası kısa süreli görevleri tanımlar ve bu görevde olan çalışanların haklarını ve hesaplama standartlarını belirler.
	Uluslararası Uzun Süreli Görevler	Bu politika uluslararası uzun süreli görevleri tanımlar ve bu görevde olan çalışanların haklarını ve hesaplama standartlarını belirler.
	Uluslararası Çift Lokasyonlu Görevler	Bu politika uluslararası çift lokasyonlu görevleri tanımlar ve bu görevde olan çalışanların haklarını ve hesaplama standartlarını belirler.
	Uluslararası Sürekli Transfer Görevleri	Bu politika uluslararası Sürekli Transfer Görevlerini tanımlar ve bu görevde olan çalışanların haklarını ve hesaplama standartlarını belirler.

Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda geçerli olan küresel politikalar incelendiğinde, küresel politikalarda özellikle yönetsel etik konusuna verilen önem ile paydaşlara ve sosyal sorumluluğa verilen önemin vurgulandığı görülmektedir. Paydaşlar olarak çalışanlar açısından, yönetime katılım, performans değerlendirme, kadrolama, organizasyonel yedekleme, eğitim ve gelişim ile sosyal sorumluluk gibi İKY'yi ilgilendiren konularda tanımlı küresel politikalarının bulunduğu görülmektedir.

Yarı yapılandırılmış mülakat, tezin SOX ve İKY ilişkisini anlatan bölümündeki aşağıdaki ilgili maddeler doğrultusunda sürdürülmüştür.

- Koruma (Karşılık Vermeme) Politikası
- Yolsuzluğu Duyuran Kişiye Yönelik Prosedürler
- Soruşturma Prosedürleri
- Davranış Kuralları
- Doküman Saklama Politikası
- Personel Alımı
- İnsan Kaynakları Danışmanlığı Hizmeti Alımı
- Üst Düzey Yönetici Ücretlendirmesi
- Eğitim İhtiyaçları
- Diğer İhtiyaçlar

Mülakatta son olarak da SOX uygulamalarının İKY süreçlerine etkisi sorgulanmıştır.

Yapılan mülakatta, tezin veri toplama aracı adlı kısmında belirtildiği üzere, kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili olduğu belirtilen maddelerinin uygulanıp uygulanmadığı, ilgili konuda yazılı bir prosedür vb. olup olmadığı, var ise uygulama sorumluluğun hangi departmanda olduğu, ilgili maddenin SOX denetimine tabi olup olmadığı ve ilgili maddenin uygulanmaması durumundaki sonuçlar sorgulanmıştır. Bu maddeler doğrultusunda elde edilen verilere geçmeden önce, kurumsal yönetişim ile örgütsel yapı arasında önemli bir ilişki bulunduğu için, Johnson & Johnson Şirketler

Topluluğunun bu konudaki organizasyon yapısından bahsetmek uygun olacaktır. Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun dünyada faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde, Uyum Sorumlusu (Compliance Officer) adlı bir üst düzey pozisyonda kişinin istihdam edildiği, bu kişinin görevinin, ana ülke (ABD) ile faaliyet gösterilen ülke yasa, prosedür, kurumsal yönetim uygulaması, vb. arasındaki uyumu sağlayıcı düzenlemeleri yapmakla görevli olduğu bilgisi verilmiştir.* Bu görevi yürüten kişinin temel sorumluluklarından birisinin, ana ülke ile faaliyet gösterilen ülkedeki kanun, prosedür veya uygulamalardan hangisi daha sert ve ağır yaptırımlar içeriyor ise, onun uygulanmasını sağlayıcı önlemleri almak olduğu bildirilmiştir.

Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketi'nin kurumsal yönetim uygulamaları açısından ana ülke tarafından uluslararası bir denetime tabi olduğu bildirilmiştir. Denetim öncesi Türkiye'deki şirkete ana ülke dilinde (İngilizce) ve 46 sayfa uzunluğunda çok detaylı bir form gönderilerek, bu formun doldurulması istendiği, faaliyette bulunan ülke şirketi tarafından doldurulurken gönderilen form doğrultusunda şirketin değerleri, prosedürleri ve uygulamaları doğrultusunda daha sonra fiziki denetim (audit) gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İlgili form çok uzun ve İngilizce olduğundan tamamına tez içinde yer verilmemiş, ekler kısmında formun içindeki bölümleri gösteren kısımlarının İngilizce aslı yer almıştır. Mülakat sırasında intranet ortamında örneği sunulan ilgili formun başında, açıklamalar kısmından sonra, "İş kuralları politikası" başlığı altında üç ana başlığın yer aldığı gözlemlenmiştir. Bunlar sırasıyla, i) yönetim ve çalışanların sorumluluğu, ii) çıkar uyumsuzlukları, iii) yasa ve yönetmeliklere uyumdur. Yasa ve yönetmeliklere uyum başlığının altında İKY ile ilgili olarak denetime tabi olan, "i) Genç işgücü istihdamı ve çocuk işgücü çalıştırmama ile ilgili kurallar, ii) Fırsat eşitliği, iii) İşyerinde taciz" başlıkları yer almaktadır. Bu üç maddeden sonra ise, İKY ile ilgili olarak Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun "Küresel işgücü ve istihdam kuralları" ile ilgili olarak 10 alt başlığın yer aldığı, bu başlıkların da SOX denetimi kapsamında olduğu ve ilgili başlığın bilgisayar üstünde o alandaki soru ile linkli olduğu gözlemlenmiştir. Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun "Küresel işgücü ve istihdam kuralları" ile ilgili olarak denetim kapsamında da olan 10 madde aşağıda yer

* Araştırmada mülakat yapılan kişiler arasında Türkiye'deki uyum sorumlusu (Compliance Officer) konumunda bulunan üst düzey yetkili de yer almıştır.

almaktadır.

- Çalışanlarla iletişim ve katılımcı yönetim
- Sendika üyeliği özgürlüğü
- Sendika üyeliğinin istihdam koşullarını etkilememesi
- Toplu pazarlık etme hakkı
- Zorlayıcı istihdam yasağı
- Ayrımcılık yapmama yasağı
- Fiziksel ceza verme yasağı
- İşten ayrılma özgürlüğü
- Yerel yasalara öncelikli uyum
- Eğitim

İş kuralları politikası ana başlığının altındaki “küresel işgücü ve istihdam kuralları” başlığından sonra, İKY ile ilgili olarak, aşağıda yer alan iki bağımsız madde daha yer almaktadır.

- Geçici işgücü kullanım koşulları
- Dışarıdan işgücü tedariği koşulları

SOX denetimine tabi olan, “İş kuralları politikası” ve “küresel işgücü ve istihdam kuralları” maddeleri İKY açısından incelendiğinde, kurumsal yönetim ve İKY’nin özellikle yönetsel etik, katılımcı yönetim, seçme – yerleştirme ile eğitim faaliyetlerinde fırsat eşitliği ve endüstri ilişkileri alanlarında ilişki (kesişim) içinde oldukları gözlemlenmektedir.

b. Kurumsal Yönetişimin İKY ile ilişkili Uygulamalarına Dair Bulgular

Tezin SOX ve İKY ilişkisini anlatan bölümündeki ilgili maddelerle eş sıralama bazında elde edilen diğer bulgular aşağıda yer almaktadır.

(1). Koruma Politikası

Şirketin ayrımcılık karşıtı politikasının ve açıkça yolsuzluğu/ uygunsuzluğu duyuran kişiye yönelik korumanın yer almasının sağlanmasını gerektiren bu maddenin tam olarak uygulandığı belirtilmiştir. SOX' un koruma politikasında, bu tarz bir şikâyetle bulunan, tanıklık yapan veya kanıt sunan kişiye yönelik bir karşılık verilmeyeceğini, öç alma girişiminde bulunulmayacağını açıkça ifade etmelidir denmektedir. Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde bu maddenin uygulanmasına yönelik yazılı prosedürlerin olduğu, bunun denetime tabii olduğu belirtilmiştir. Şirket içinde özellikle değerlere (Credo'ya) aykırı davranışların herhangi bir cezai yaptırıma maruz kalmadan bildirilmesini amaçlayan ve ücretsiz aranabilen 0800 ile başlayan telefon numaralarının ve www.credo.hotline.com web adresinin bulunduğu belirtilmiş, ayrıca bahsedilen telefon numarası ve web adresinin yazılı olduğu etiketlerin, şirketin her yerinde asılı olduğu gözlemlenmiştir. Yüzyüze görüşme yapılan kişiler tarafından, bu telefon veya web adresine girilen şikayetlerin uluslararası boyutta ve şirket personeli olmayan kişiler tarafından kayıt alındığı ve gerekli görülmesi durumunda, şikayet konusu olan olay hakkında soruşturma başlatıldığı ayrıca belirtilmiştir.

Yapılan görüşmelerde, koruma politikasının uygulanmasının ve prosedürün tüm çalışanlara duyurulmasının ana sorumluluğunun İnsan Kaynakları departmanında olduğu belirtilmiştir.

SOX'un koruma politikasının uygulama ana sorumluluğunun insan kaynakları departmanında olmasının, şekil 8'de İKY alanının haritasında da belirtilen İKY çıktılarından birisi olan "bağlılık" ile ilintili olabileceği nedeni ile olduğu düşünülmektedir. Zira özellikle çalıştıkları şirkete bağlılık hisseden çalışanların, çalıştıkları şirkette gördükleri/ karşılaştıkları uygunsuzlukları bildirme gibi bir yöntemle başvurabileceği bilinmektedir.

(2). Yolsuzluğu Duyuran Kişiyeye Yönelik Prosedürler

Koruma Politikası ile önemli kesişimleri içeren bu madde, çalışanlarının gizlilik içinde ve isimsiz olarak suç duyurusunda bulunmalarına olanak sağlayan prosedürleri tanımlanmasını içermektedir. Bir anlamda, koruma politikasında bildirimde bulunma halinde bir karşılık verilmeyeceği konusunda vaad edilen koruma ile ilgili gerekli bildirimlerin nasıl ve ne yolla yapılacağını içermesi gereken bu maddenin (Whistle-blowers protection) Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun, Medikal Türkiye Şirketinde tam olarak uygulandığı belirtilmiştir. Görüşmeye katılanlar tarafından, koruma politikasına ilişkin bulgularda da belirtildiği üzere, bu konuda çalışanların isimsiz olarak 0800'lü numaralara*, ya da www.credohotline.com web adresine veya bizzat insan kaynakları departmanına başvurabileceği belirtilmiştir.

Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda şirket içi ilişkiler alanındaki düzenlemeleri içeren İş İlişkileri Prosedürü (Business Conduct Policy) ile şirket ile dış ortam arasındaki ilişkileri düzenleyici Sağlık Hizmetleri İş Bütünlüğü (Health care Business Integrity) (HCBI) prosedürlerinin olduğu ve yolsuzluğu duyuran kişiyeye yönelik prosedürlerin, bahsedilen bu iki ana prosedür ve değerlere (Credo'ya) aykırı davranışların bildirilmesi amacı ile yapıldığı bildirilmiştir. Bahsedilen bu prosedürlerden ilki şirket içi alanlarda (örneğin idari satınalma, vb.) uyulması gereken kuralları tanımlarken, ikincisi olan sağlık hizmetleri iş bütünlüğü prosedürü ise, şirket ile dış ortam arasındaki (örneğin doktorlar, hastalar) arasındaki ilişkileri düzenleme amacı ile yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca şirketin disiplin prosedüründe sağlık hizmetleri iş bütünlüğüne aykırı durumlar ve yaptırımların detaylı olarak tanımlandığı ve bu prosedürü yasal işler yöneticisinin hazırladığı, gözden geçirme ve kontrolünün insan kaynakları direktörü tarafından yapıldığı bildirilmiştir.

Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde, yolsuzluğu duyuran kişiyeye yönelik prosedürdeki bildirimlerin anonim bir numara ya da web adresine bildirilebileceğine ek olarak, yalnızca insan kaynakları departmanına bir bildirim

* 0800'lü numara sadece Johnson & Johnson personelinin kullanabileceği kuruma özel ve gizli bir numara olduğu için numaranın tamamı burada verilmemiştir.

yapılabiliyor olması ve bu prosedürün gözden geçirme ve uygulama kontrolünün insan kaynakları departmanında olması, bu maddenin uygulanması ile ilgili olarak insan kaynakları departmanının organizasyonun diğer bölümlerine nazaran daha önemli bir rol üstlenmiş olduğunu düşündürmektedir.

(3). Soruşturma Prosedürleri

SOX, şirketteki uygunsuz davranışlar/ uygulamalar konusundaki endişelerin nasıl alınıp, inceleneceğine, kimin soruşturmayı yürüteceğine dair prosedürler belirlenmesini gerektirmektedir. Görüşmede Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun tüm ülkelerdeki organizasyon yapısında ülke bazında bir uyum komitesinin (Country Compliance Executive Comimittee) varlığı belirtilmiştir. İnsan kaynakları departmanının en üst yöneticisinin tüm ülkelerde bu komitenin asli üyesi olduğu belirtilerek, soruşturmaya konu olacak bir olayın olması halinde, ilgili ülke icra komitesinin aynı zamanda ülke uyum komitesi olarak görev yaptığı ve icra komitesinin soruşturmaya gerek bir konu hakkında kanaat getmesi durumunda, ilgili ülke icra komitesinin kendi içinden bir soruşturma komitesi oluşturduğu belirtilmiştir. İnsan Kaynakları departmanının bu konudaki tüm yürütme komitelerinin doğal üyesi olduğu ve bu konuda karar verici yetkide olduğu da belirtilmiştir. Bu durum ülkemizde personel/ insan kaynakları bölümleri yöneticilerinin disiplin/ soruşturma komitesi gibi komitelerde sıkça görev alması ile bir paralelik sergilemektedir.

(4). Davranış Kuralları

SOX üst düzey yetkililerin ve özellikle finans yetkililerinin uyması gereken etik kuralların belirlenmesini gerektirmektedir. Yapılan mülakatta, finans alanındaki prosedürlerin çok iyi bir şekilde tanımlı ve disiplinli olduğu belirtilmiştir. Johnson & Johnson Medikal Türkiye’de bu konuda da öncelikle küresel politikaların geçerli olduğu ve bu politikalara uyum gerekliliği/ zorunluluğu belirtilmiştir. Küresel politikalar ve ulusal prosedürler arasında ülkesel kaynaklı farklar var ve bu farkların gerekçelerini açıklayan makul ve yasal nedenler var ise, ilgili ülke icra kurulu gri ve siyah alanlar olarak belirtilen bu alanlar için istisna politikasına (Exception policy) uygun olarak bir istisna kararı

alabileceği belirtilmiştir. İstisna kararı alınmamış ve onaylanmamış tüm uygulama ve prosedürlerde küresel politikalara uyumun esas olması gereği belirtilmiştir.

Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda çalışan tüm finans yetkililerinin masraf raporlarının ayrıca kurumsal iç denetim birimi tarafından da incelenbildiği belirtilmiştir. Yapılan denetimlerde ilk bakılan konulardan birisinin bu olduğu, SOX denetiminde de konunun ayrıca irdelendiği belirtilmiştir. Bu konudaki prosedürlerin takip, güncelleme ve uygulama sorumluluğunun ilgili ülke icra kurulu ve insan kaynakları departmanında olduğu ayrıca belirtilmiştir. Yine bu prosedürlere aykırı davranışların gözlenmesi halinde “Yolsuzluğu duyuran kişilere yönelik prosedürler” maddesinde de yer aldığı üzere, çalışanların isimsiz olarak 0800’lü numaralara, ya da www.credohotline.com web adresine veya bizzat insan kaynakları departmanına başvurabileceği belirtilmiştir.

(5). Doküman Saklama Politikası

SOX her işyeri için, açık bir şekilde dokümanların ne şekilde saklanacağına dair politika ve prosedürler belirlenmesi gerekliliğini içermektedir. Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda, tüm basılı ve elektronik belge ve bilginin nasıl, ne şekilde ve ne zamana kadar saklanacağına ilişkin geniş kapsamlı bir doküman saklama politikası (retention policy) bulunduğu belirtilmiştir. Bu politikaya bağlı ilgili prosedürün yayın ve takibi ile genellikle finansdan sorumlu üst düzey yöneticiye bağlı idari işler birimi ve uyum ve yasal işlerden sorumlu üst düzey yöneticinin sorumluluğunda olduğu ayrıca belirtilmiştir. Basılı ve elektronik belgelerin ne kadar süre ile saklanacağı konusunda ise, ana ülke (ABD) ve faaliyette bulunulan ülke yasaları içinde daha uzun saklama süresi gerektiren hangisi ise ona göre saklama yapıldığı belirtilmiştir.

Konunun insan kaynakları uygulamaları ile bağlantısı ile ilgili olarak da, Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunda çalışan herkesin her sene elektronik dökümanların (soft copy) saklanması ile ilgili eğitim alması gerektiği ve bu eğitim sonrasında sınava girmesi gerektiği belirtilmiştir. Sınav sonucunda başarılı olan personellerin ise bu konuda setifika aldıkları belirtilmiştir. İnsan kaynakları departmanının, bu eğitim ve

sınavların organizasyonunu üstlendikleri, tüm personelin bu konudaki kayıtlarının tutulması ve güncellenmesinden sorumlu oldukları belirtilmiştir. Sınavların genellikle intranet ortamında yapıldığı da ayrıca belirtilmiştir.

Döküman saklama politikasının uygulamasının, insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme fonksiyonunu yakından ilgilendirdiği ve bu fonksiyona yeni/ek görevler üstlendirdiği düşünülmektedir.

(6). Personel Alımı

Daha önce de belirtildiği üzere SOX ele alınması gereken birçok personel alım konusunu ortaya çıkarmakta ve çıkar çatışmasını engellemek için CEO ve en üst düzey finans yöneticisine (CFO) bazı standart sorular sorulmasını ve yanıtların rapor altına alınmasını istemektedir. Ayrıca CEO ve CFO' nun daha önce, işe alımı gerçekleştirecek firmanın bağımsız denetiminde görev almadığının teyid edilmiş olması gerekmektedir.

Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun ülkeler bazındaki organizasyonel yapısında, ana ülke dışında faaliyet gösterilen ülkelerde CEO ve CFO bulunmamaktadır. Dolayısı ile araştırma yapılan Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde bu husus direkt olarak ölçümlenememiştir. Ancak Türkiye'deki organizasyonda finanstan sorumlu genel müdür yardımcısı ve genel müdür alımında, insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yöneticinin (icra kurulu üyesi) yetkinlik ölçümüne dayalı mülakat tekniği ile belirli soruları sorduğu, yanıtları ve referans kontrol sonuçlarını yurt dışı (bölgesel yönetim ve ABD'deki yöneticilerle) ile paylaştığı belirtilmiştir.

Burada dikkat çekici bir nokta, insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yöneticinin (İnsan kaynakları direktörü) genel müdür gibi daha üst düzey personel alımında söz sahibi olması ve karar vermeye yetkili birimlerden birisi olarak mülakat yapmasıdır. Bu maddenin uygulamasının, insan kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip olması ve organizasyonda önemli bir karar mercii olmasını vurgulaması açısından önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

(7). İnsan Kaynakları Danışmanlığı Hizmeti Alımı

SOX çıkar çatışmasını engellemek için, denetim yapan firmadan hiç bir insan kaynakları danışmanlığı hizmeti alınmamalı ve tüm insan kaynakları danışmanlığı hizmetleri için tasarlanacak bir protokolle muhtemel çıkar çatışmaları engellenmelidir gerekliliğini içermektedir.

Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde de SOX’ da belirtilen “çıkarc çatışmasını engellemek için, denetim yapan firmadan hiç bir insan kaynakları danışmanlığı hizmeti alınmamalı” kuralına uygun şekilde davranıldığı ve dünya genelinde kurumsal yönetim konusunda audit hizmeti alınan firmadan insan kaynakları danışmanlığı hizmeti alınmadığı belirtilmiştir.

Johnson & Johnson Medikal Türkiye bazında yapılan araştırmada, insan kaynakları alanında (Seçme yerleştirme, ücret araştırmaları ve diğer danışmanlık vb.) alınan tüm danışmanlık hizmetleri için daha sonra oluşabilecek muhtemel çıkar çatışmaları için detaylı protokoller yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca yine Şirket yöneticilerinin çıkar çatışmasını engellemek için, Şirket yöneticilerinin akrabası statüsündeki firmalarla ticari ilişkilerde bulunma konusunda da yazılı sınırlamalar bulunduğu da ayrıca belirtilmiştir. Kurumsal yönetimin insan kaynakları danışmanlığı hizmeti alımı konusundaki beklentilerinin özellikle yönetsel etik bağlamında İKY’yi ilgilendirdiği düşünülmektedir.

(8). Üst Düzey Yönetici Ücretlendirmesi

Yönetici ücret ve teşvik sistemi, ilgili bölümde de yer aldığı üzere kurumsal yönetim sürecini yerine getirecek mekanizmaların arasında yer almaktadır. Yine ilgili bölümde belirtildiği üzere, SOX üst düzey yönetici ücretlendirmelerinin piyasa şartları ile iç ve dış adalet yönünden incelenmesini ve gereken durumlarda revize edilmelisini istemektedir.

Johnson & Johnson Medikal Türkiye’de tüm yönetici ücretlerinin hem iç hem de dış adalet yönünden incelenmekte olduğu, katılan ücret araştırmaları aracılığı ile gerek ülke içi gerekse de küresel bazda ücret karşılaştırmaları yapılmakta olduğu belirtilmiştir. Üst düzey yönetici ücretlendirmesinde geniş bir ücret paketinin olduğu, baz ücret dışında, performansa dayalı prim ve hisse senedi verme uygulamalarının bulunduğu belirtilmiştir.

Üst düzey yönetici ücretlendirmesi konularında, insan kaynakları departmanının bu konudaki çalışmaları yürüttüğü, ulusal ve ülkesel bazdaki karşılaştırmaları yaparak ilgili bölgesel veya ana ülke üst yönetimlerine bilgi verdiği ve gerekli görmesi halinde kıyaslama sonuçları ile birlikte revize talebi yapabildiği belirtilmiştir. Konuya İKY açısından bakıldığında, Johnson & Johnson Medikal Türkiye’de İKY’nin kendine eşdeğer veya üst pozisyonların ücretlendirilmesi konusunda üst düzey yönetici alımındaki gibi, önemli sorumluluk ve yetkileri olduğu görülmektedir.

(9). Eğitim İhtiyaçları

SOX gerekliliklerinin bazı eğitim ihtiyaçları ortaya çıkardığı ilgili bölümde belirtilmişti. Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde tüm çalışanların kurumsal yönetişimin içeriği, gereklilikleri, ilgili maddeler ve uygulama konusunda, yukarıda doküman saklama politikasında bahsedilen benzeri çeşitli sertifikasyona dayalı eğitimlere tabii tutuldukları belirtilmiştir. SOX denetiminde bu konu ilgili sorulara insan kaynakları departmanının muhatap olduğu verilen diğer bilgiler arasındadır. Şirketin üst düzey yöneticilerinin yolsuzlukla ilgili şikayetleri nasıl anlayacakları ve nasıl cevap vermeleri konusunda SOX’da belirtildiği üzere eğitim aldıkları verilen bilgiler arasındadır.

SOX’un ilgili eğitimleri ile ilgili ana sorumlu olarak insan kaynakları departmanı işaret edilmektedir. Mülakat yapılan görüşmecilerin tümü, Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde de bu konunun uygulama sorumluluğunun insan kaynakları departmanında olduğunu belirtmişlerdir.

(10). Diğer ihtiyaçlar

SOX yukarıda sayılan maddelerin dışında, İKY uygulamaları açısından tavsiye niteliğinde bazı maddelere de yer vermektedir. Örneğın İKY'nin görev tanımlarını revize etmeleri gereğinden, mali sorumluluklara ait imza yetkilerinin bahsedilen görev tanımlarına eklenmesi gereğinden bahsetmektedir. Final bölümünde ise, finans, hukuk işleri, İKY ve denetim birimlerinin ayrı ve birbirinin içine geçmemiş iş birimleri olması gereğinden bahsetmektedir.

Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde yapılan araştırmada, insan kaynakları departmanı tarafından yapılan görev tanımlarının detaylı olduğu ve tamamında mali sorumluluklara ait imza yetkilerinin bulunduğu belirtilmiştir.

Son olarak da Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde SOX'da belirtildiği üzere, İKY, denetim, finans ve hukuk birimlerinin genel müdürlüğe direkt bağlı ayrı birimler olduğu belirtilmiş ve intranet ortamında gösterilen organizasyon şemasında da finans, hukuk işleri, İKY ve denetim birimlerinin genel müdürlüğe direkt bağlı ayrı birimler olduğu ve SOX'a uygunluğu teyid edilmiştir.

(11). İnsan Kaynakları Süreçleri

Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketi yetkileleri ile yapılan araştırmanın yukarıda bahsedilen SOX gereklilikleri ve İKY süreçlerine etkileri konusunda yapılan görüşme bölümünde ise, SOX'un insan kaynakları fonksiyonlarından özellikle, seçme – yerleştirme, eğitim – geliştirme, ücret – ödöl yönetimi ile sağlık ve koruma fonksiyonlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtilmiştir. Görüşme yapılan yetkililer bu etkilemenin bu fonksiyonlarda işletmenin uzun vadeli yararı ve paydaşlar olarak çalışanların daha mutlu çalışabilmeleri için gerekli bir baskı unsuru oluşturarak gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Örnek olarak özlük işlemlerde yanlış kişilere ya da doğru personele ama yatırılması gerekenden daha düşük/ yüksek bir tutarda ücret yatırmayı engelleyici kontrol noktaları ve karşılıklı denetim prosesleri oluşturulduğu ve bu yolla pay sahibi ve paydaşları zarara uğratmama konusunda proaktif önlem alındığı

belirtilmiştir. Seçme-yerleştirme, ücretlendirme ve performans değerlendirme süreçlerinde de keyfi olarak objektiviteden uzaklaşılması durumunda da SOX'un "koruma politikası ile yolsuzluğu duyuran kişiye yönelik politikalar" maddelerinin geçerli olduğu bildirilmiştir. Ayrıca SOX'un performans değerlendirme uygulamaları konusunda da etkileri olduğu, "SOX'a uyumun" Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde çalışan personelin performans değerlendirmelerinde performans değerlendirme kriteri olarak yer aldığı ve toplam performans üzerindeki ağırlığının tüm personel için %5 olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca Şirketin tüm operasyonel süreçlerinde olduğu gibi, İKY süreçlerinde de operasyonel prosedürlerin detaylı bir şekilde belirlenmiş olduğu belirtilerek, ilgili prosedürlerin, şirketin standart operasyonel prosedürlerinde "SOP" (Standart operating procedure) bir değişiklik olması durumunda, ilintili İKY prosedürlerinde de revize gerçekleştirildiği, böylelikle şirketin operasyonel süreçleri ile İKY süreçlerinin paralel yürütüldüğü belirtilmiştir.

Örnek olarak, şirketin işe alım prosedüründe* uyulması istenen belli başlı dört kriterden bahsedilmiş olup, kurumsal yönetim ile etkileşimi çağrıştıran bu maddeler aşağıda yer almaktadır.

- Yüksek nitelikli seçme ve yerleştirme standartları belirlemek ve uygulamak
- Tüm adaylar ile süreç boyunca etkili ve profesyonel standartlarda uygun iletişimi sağlamak
- Objektif ve tarafsız seçme ve yerleştirme sürecini uygulamak
- Seçme ve yerleştirme süreci'ndeki her adaya dil, din, ırk ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin eşit ve adil fırsat sağlamak

* Johnson & Johnson İşe Alım Prosedürü, MEDTR-SOP-030/00, Yayın tarihi: 01.10.2008

Ayrıca şirket politikası gereği, çalışanların potansiyel çıkar çatışmasına yol açabilecek tüm akraba ve arkadaşlarının işe alınmasının kısıtlandığı belirtilmiş, ilgili prosedürde akrabalık veya sonradan oluşabilecek birinci dereceden akrabalık ilişkisini yöneticisine bildirmenin çalışanın sorumluluğu olarak gösterildiği belirtilmiştir.

Prosedürde sonradan oluşabilecek akrabalık ilişkilerinde genel müdür ve yönetim kurulu kararı ile şirketin istisnai durumu uygulama hakkı (exception policy) olduğu ayrıca belirtilmiştir.

Görüşme esnasında, SOX'a uygun olarak, Johnson & Johnson Şirketler Topluluğunun işe alım, terfi, ücretleme ve ödüllendirme gibi süreç ve prosedürlerinin tümüne birden etki gücü olan bir "Eşitlik İlkeleri" prosedüründen bahsedilmiştir.* Bu prosedürün amacının aynı zamanda İş Kanunu'nun ilgili maddelerine uygun olarak, şirketin ayrımcılıkla ilgili hiçbir davranışta bulunmayacağına, eşitlik ilkelerine sadık kalacağına ilişkin genel esasları belirtmekte olduğu belirtilmiştir. Prosedürde Johnson & Johnson' un; işe alım ya da terfi esnasında, çalışanları arasında, yaş, cinsiyet, din, dil, ırk, sağlık ya da fiziksel durumu gibi özellikleri sebebiyle hiçbir ayırım gerçekleştirmeyeceği ve her çalışanına eşit hak ve özgürlükleri sağlayacağı ayrıca belirtilmiştir.

Ayrıca eşitlik prosedürünün sorumluluklar başlığı bölümünde, bu prosedürün işleyişinden insan kaynakları departmanı ve yönetim kurulunun sorumlu olduğunun yazılı olarak belirtildiği bildirilmiştir.

Görüşmelerde elde edilen bulgular doğrultusunda, SOX ile Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinin seçme yerleştirme, ücret yönetimi, terfi ve ödüllendirme sürecinde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması, objektiflik, operasyonel hataları proaktif olarak önleme ve yüksek performans gibi konularda uyum içinde olduğu ve SOX uygulamalarının İKY' ye ek sorumluluklar yüklediği ve SOX ile İKY uygulamaları arasında karşılıklı bir ilişki olduğu izlenimi edinilmiştir.

* Johnson & Johnson Eşitlik İlkeleri Prosedürü, MEDTR-SOP-036/00, Yayın tarihi: 01/10/2008

2. Kurumsal Yönetişimi Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Çalışan Personelin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen ikinci kısmında 331 kişilik ana kütleyi temsilen 178 kişilik örneklem ile yapılan araştırmada elde edilen bulgular, aşağıdaki kısımlarda verilmiştir. İlgili kısımlarda önce, araştırmaya katılanların cinsiyet, öğrenim, kıdem süresi ve iş ünvanları gibi demografik özelliklerine; sonra da KY ve İKY'ne ilişkin görüşlerine **ve bu görüşler arasındaki farklılıklara dair** dair bulgular sunulmuştur.

a. Araştırmaya Katılan Kişilerin Bireysel Özellikleri

Araştırmaya katılan 178 kişiden 84'ünün kadın, 94'ünün ise erkek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanlardan 47 kişinin ilk öğretim ve lise mezunu, 110 kişinin üniversite mezunu, 19 kişinin de yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılanların kurumsal yönetim uygulaması olan ve olmayan işletmelerdeki cinsiyet ve öğrenim düzeylerine ait bilgiler aşağıda tablo 11'de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 178 kişiden 69 kişinin o iş yerindeki kıdem süresi bir yıldan az, 60 kişinin bir yıl ile üç yıl arası, 19 kişinin üç yıl ile beş yıl arası, beş kişinin beş yıl ile yedi yıl, 25 kişinin de yedi yıldan fazla kıdeme sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılanların kıdem yılı bilgilerine ait dağılım, kurumsal yönetim uygulaması olan ve olmayan işletmeler bazında tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet ve Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

İşletmedeki Kurumsal Yönetişim Uygulaması	Cinsiyet		Öğrenim Durumu		
	Erkek	Kadın	İlk Öğretim/ Lise Mezunu	Üniversite Mezunu	Y. Lisans/ Doktora Mezunu
Var (J & J Medikal)	12	21	5	19	9
Yok (Hizmet Grubu İşletmeleri)	82	63	42	91	12
Toplam	94	84	47	110	21

Tablo 12: Kıdem Bilgileri

İşletmedeki Kurumsal Yönetişim Uygulaması	Kıdem Süresi				
	Bir Yıldan Az	Bir – Üç Yıl Arası	Üç - Beş Yıl Arası	Beş - Yedi Yıl Arası	Yedi Yıldan Fazla
Var	7	14	5	-	7
Yok	62	46	14	5	18
Toplam	69	60	19	5	25

Araştırmaya katılanların iş ünvanı dağılımları kurumsal yönetim uygulaması olan ve olmayan işletmeler bazında tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların İş Ünvanına Göre Dağılımı

İşletmedeki Kurumsal Yönetişim Uygulaması	İş Ünvanı			
	Eleman/ Görevli	Uzman/ Sorumlu	Müdür/ Yönetici	Gn. Md. Yard. ve Üstü
Var	8	10	14	1
Yok	64	62	16	3
Toplam	72	72	30	4

b. Çalışanların Kurumsal Yönetişimin İKY ile İlgili Uygulamalarına Verdikleri Önem ve Bilgi Düzeyleri ile Uygulamaların Başarı Düzeyine İlişkin Görüşleri

(1.) Paydaş Tanımı Hakkındaki Uygulamalara Verilen Önem ve Bilgi Düzeyleri

Araştırmada kullanılan anket formunun ilk dört sorusu kurumsal yönetişimde önemli bir yere sahip olan paydaş tanımı ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların çalıştığı işletmede paydaş tanımının yapılması konusuna verdikleri önem ile ilgili görüşleri aşağıda tablo 14’de yer almaktadır.

Tabloda da görüleceği üzere, kurumsal yönetişim uygulamasının var olduğu işletmede, araştırmaya katılanların % 100’ü paydaş tanımının yapılması konusuna önemli ve çok önemli seçeneği işaretlemiş olmalarına rağmen, kurumsal yönetişim uygulamasının olmadığı şirketler grubunda bu oran %79,3 olarak gözlemlenmiştir. Kurumsal yönetişim uygulamasının var olmadığı işletmelerde araştırmaya katılanların toplam % 20,7’si paydaş tanımına verdikleri önemi, hiç önemli değil, biraz önemli ve ne önemli ne önemli değil seçeneklerini seçme yolu ile belirtmişlerdir.

Tablo 14: Paydaş Tanımına Verilen Önem

Çalışılan İşletmede Paydaş Tanımının Yapılmış Olmasına Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	17	48,5	27	18,6
Önemli	16	51,5	88	60,7
Ne Önemli Ne Değil	-	-	19	13,1
Biraz Önemli	-	-	7	4,8
Hiç Önemli Değil	-	-	4	2,8
Toplam	33	100	145	100

İkinci olarak, araştırmaya katılanların paydaş tanımlamasına verdikleri önem karşısında, çalıştıkları işletmede paydaş tanımının yazılı olarak yapılmış olması konusu hakkındaki bilgileri sorulmuştur. Burada bir algı ölçümlenmemiş, somut olarak paydaş tanımının var olması konusundaki bilgileri sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan 178 kişinin, 77'si çalıştıkları işletmede paydaş tanımının yazılı olarak yapıp yapılmadığı konusunda bilgilerinin olmadığını belirtirken, 53 kişi hayır seçeneğini işaretlemiş, 48 kişi de paydaş tanımının yazılı olarak yapıldığını teyid eden evet seçeneğini işaretlemişlerdir. Verilen yanıtların çalışılan işletmede kurumsal yönetim uygulaması bulunup bulunmaması ayrımında dağılımları aşağıda tablo 15'da yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulaması bulunan Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde çalışan personelin bu konuda daha bilinçli olduğu, diğer şirketler grubunda çalışanların ise %53,9 oranında “bilmiyorum” seçeneğini işaretlemeleri ile bu konuda yeteri düzeyde bilinç sahibi olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 15: İşletmede Paydaş Tanımının Var Olması Durumu ile İlgili Bilgiler

Çalışılan İşletmede Paydaş Tanımı Yazılı Olarak Yapılmış mı?	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	31	93,9	17	11,7
Hayır	2	6,1	51	35,2
Bilmiyorum	-	-	77	53,1

Paydaşlarla ilgili konunun devamında üçüncü olarak, araştırmaya katılanların paydaş tanımlaması içinde, çalışanların da bir paydaş olarak tanımlanmasına verdikleri önem sorulmuştur. Araştırmaya katılan 178 kişiden, 43'ü "çok önemli", 104'ü "önemli", 20'si "ne önemli ne değil", 10'u biraz önemli, 1 kişi de "hiç önemli değil" seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu soruya verilen yanıtların çalışılan işletmede kurumsal yönetim uygulaması bulunup bulunmaması ayırımında dağılımları tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Çalışanların Paydaş Tanımının İçinde Yer Almasının Önemi

Çalışılan İşletmede Çalışanların Paydaş Tanımının İçinde Yer Alıyor Olmasına Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	14	42,4	29	20
Önemli	17	51,5	87	60
Ne Önemli Ne Değil	-		20	13,8
Biraz Önemli	2	6,1	8	5,5
Hiç Önemli Değil	-		1	0,7

Tablo 16' ya bakıldığında dikkat çeken nokta, kurumsal yönetim uygulamasının var olmadığı şirketler grubunda araştırmaya katılanların toplam % 20'si “ne önemli ne değil”, “biraz önemli” ve “hiç önemli değil” seçeneklerini işaretlerken, Johnson & Johnson Medikal Şirketinde araştırmaya katılanlardan sadece 2 kişi (% 6,1) soruya “biraz önemli” seçeneğini işaretleyerek yanıt vermiştir. Geri kalan 31 kişi (% 93,1) “önemli” ve “çok önemli” seçeneğini seçerek yanıt vermişlerdir. Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede çalışanların yazılı olarak paydaş tanımlaması içinde yer alması konusunda verdikleri yanıtlara bakıldığında, kurumsal yönetim uygulamasının, çalışanların kendilerini paydaş olarak görerek, çalışanların paydaş tanımı içinde yer alması konusuna daha fazla önem verdikleri, bunun ise İKY'nin çalışan bağlılığı ve uyumu gibi İKY çıktılarını elde etmek için, bu konuyu dikkate alma gerekliliğini vurguladığı düşünülmektedir.

Paydaşlar konusu ile ilgili son olarak, araştırmaya katılanların, çalıştıkları işletmede çalışanların yazılı olarak paydaş tanımı içinde yer alıp almadıkları konusu hakkındaki bilgileri sorulmuştur. Burada da bir algı ölçümlenmemiş, somut olarak çalışanların paydaş tanımı içinde yer alması konusundaki bilgileri sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan 178 kişinin, 78'i çalıştıkları işletmede çalışanların paydaş tanımının içinde yer alıp almadıkları konusunda bilgilerinin olmadığını belirtirken, 55 kişi hayır seçeneğini işaretlemiş, 45 kişi de çalışanların paydaş tanımının içinde yazılı olarak yer aldığını teyid eden evet seçeneğini işaretlemişlerdir. Verilen yanıtların çalışılan işletmede kurumsal yönetim uygulaması bulunup bulunmaması ayrımında dağılımları aşağıda tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17: Çalışanların Paydaş Tanımının İçinde Yer Alması ile İlgili Bilgiler

Çalışılan İşletmede Çalışanlar Paydaş Tanımının İçinde Yer Alıyor mu?	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	31	93,9	14	9,7
Hayır		-	55	37,9
Bilmiyorum	2	6,1	76	52,4

Tablo 17'ye bakıldığında tablo 16'dakine benzer bir durum dikkati çekmektedir. Kurumsal yönetim uygulamasının var olmadığı şirketler grubunda araştırmaya katılanların % 52,4'ü, çalıştıkları işletmede çalışanların paydaş tanımı içinde yer alıp almadığı konusunda bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu Johnson & Johnson Medikal Şirketinde araştırmaya katılanların yine % 93,9'u, şirketlerinde çalışanların yazılı olarak paydaş tanımı içinde yer aldığını bildiklerini teyid eden "evet" seçeneğini işaretlemişlerdir. Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede çalışanların paydaş tanımlamasının içinde yazılı olarak yer alması konusunda verdikleri yanıtlar İKY açısından incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamalarının çalışanların bu konudaki farkındalığı üzerindeki olumlu etkileri ve İKY açısından, çalışılan işletmede daha bilinçli bir personel ile karşı karşıya kalındığı izlenimini vermektedir. Bu ise uygulanacak motivasyon, ödül yönetimi vb. diğer İKY uygulamalarını etkileyebilecek önemli bir unsur olarak insan kaynakları profesyonellerin karşısına çıkabilecektir.

(2). Çocuk İşgücü İstismarının Önlenmesine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, çocuk işgücü istismarını önleyici yazılı kural ve düzenlemeler konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları, aşağıda tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Çalışanların Çocuk İşgücü İstismarını Önleyici Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verdikleri Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşleri

Çocuk İstismarını Önleyici Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	24	72,7	55	37,9
Önemli	8	24,3	68	46,9
Ne Önemli Ne Değil	1	3	16	11,0
Biraz Önemli	-	-	3	2,1
Hiç Önemli Değil	-	-	3	2,1
Ortalama	4,697		4,1655	
SS	0,52944		0,85808	
Levene's Test for Equality of Variances= 3,466, Sign=0,064, t test of variances Unequal, $t_1 = -4,562$ df=75,686, $p_1 = 0,000$				
Çocuk İstismarını Önleyici Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	22	72,7	21	14,5
Başarılı	10	24,2	69	47,6
Ne Başarılı Ne Değil	1	3	44	30,3
Başarılı Değil	-	-	9	6,2
Hiç Başarılı Değil	-	-	2	1,4
Ortalama	4,6364		3,6759	
SS	0,54876		0,84888	
Levene's Test for Equality of Variances= 4,831, Sign=0,029 $t_2 = -6,204$, df=176, $p_2 = 0,000$,				

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki çocuk işgücü istismarını önleyici yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ve bu husustaki uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarına göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “çocuk istismarını önleyici düzenleme ve uygulamaların” varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve

duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(3). Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmamasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması ile ilgili yazılı kural ve düzenlemeler konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaması ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler

Cinsiyet Ayrımcılığını Önleyici Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	27	81,8	56	38,6
Önemli	6	18,2	65	44,8
Ne Önemli Ne Değil	-	-	15	10,3
Biraz Önemli	-	-	5	3,4
Hiç Önemli Değil	-	-	4	2,8
Ortalama	4,8182		4,1310	
SS	0,39167		0,92987	
Levene's Test for Equality of Variances= 10,800, Sign=0,001 (t ₁ =-4,155, df=176, p ₁ = 0,000)				
Cinsiyet Ayrımcılığını Önleyici Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	21	63,7	16	11
Başarılı	11	33,3	62	42,8
Ne Başarılı Ne Değil	1	3	57	39,3
Başarılı Değil	-	-	8	5,5
Hiç Başarılı Değil	-	-	2	1,4
Ortalama	4,6061		3,5665	
SS	0,55562		0,81491	
Levene's Test for Equality of Variances= 5,780, Sign=0,017 (t ₂ =-6,968, df=176, p ₂ =0,000)				

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması ile ilgili yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ve bu husustaki uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarına göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. . Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “cinsiyet ayrımcılığı yapılmasını önleyici düzenleme ve uygulamaların” varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(4). İşe Alım ve Eğitim Konularındaki Fırsat Eşitliğinin Sağlanmasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, işe alma ve eğitim konularında fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik yazılı kural ve düzenlemeler konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 20’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki işe alma ve eğitim konularındaki fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ve bu husustaki uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarına göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Tablo 20: İşe Alım ve Eğitim Konularında Fırsat Eşitliğini Sağlayıcı Yazılı Kural ve Düzenlemeler Konusuna Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

İşe Alım ve Eğitim Konularında Fırsat Eşitliğini Sağlayıcı Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	24	72,7	44	30,3
Önemli	9	27,3	90	62,1
Ne Önemli Ne Değil	-	-	7	4,8
Biraz Önemli	-	-	1	,07
Hiç Önemli Değil	-	-	3	2,1
Ortalama	4,7273		4,1793	
SS	0,45227		0,73285	
Levene's Test for Equality of Variances= 1,138, Sign=0,287, t test of variances Unequal, $t_1 = -5,507$ df=75,667, $p_1 = 0,000$				
İşe Alım ve Eğitim Konularında Fırsat Eşitliğini Sağlayıcı Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	12	36,4	4	2,8
Başarılı	18	54,5	32	22,1
Ne Başarılı Ne Değil	3	9,1	59	40,7
Başarılı Değil	-	-	41	28,3
Hiç Başarılı Değil	-	-	9	6,1
Ortalama	4,2727		2,8690	
SS	0,62614		0,9227	
Levene's Test for Equality of Variances= 3,584, Sign=0,060, t test of variances Unequal, $t_2 = -10,537$ df=67,742, $p_2 = 0,000$				

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “işe alma ve eğitim konularındaki fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik düzenleme ve uygulamaların” varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(5). Yönetim Kadrolarının İşe Alım ve Terfisi Konularına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, yönetim kadrolarının işe alım ve terfi kriterlerinin yazılı olarak belirlenmiş olması konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşleri görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Yönetim Kadrolarının İşe Alım ve Terfi Kriterlerinin Yazılı Kural ve Düzenlemelerle Belirlenmesi Konusuna Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Yönetim kadrolarının İşe Alım ve Terfi Kriterlerinin Yazılı Kural ve Düzenlemelerle Belirlenmesine Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	21	63,6	37	25,5
Önemli	12	36,4	88	60,7
Ne Önemli Ne Değil	-	-	15	10,3
Biraz Önemli	-	-	4	2,8
Hiç Önemli Değil	-	-	1	0,7
Ortalama	4,6364		4,0759	
SS	0,48850		0,72727	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,008, Sign=0,928, t test of variances Unequal, $t_1 = -5,374$ df=68,550, $p_1 = 0,000$				
Yönetim kadrolarının İşe Alım ve Terfi Kriterleri ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	7	21,21	1	,7
Başarılı	20	60,60	27	18,6
Ne Başarılı Ne Değil	6	18,19	75	51,7
Başarılı Değil	-	-	33	22,8
Hiç Başarılı Değil	-	-	9	6,2
Ortalama	4,0303		2,8483	
SS	0,63663		0,81931	
Levene's Test for Equality of Variances= 4,016, Sign=0,047 ($t_2 = -7,765$, df=176, $p_2 = 0,000$)				

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki yönetim kadrolarının işe alım ve terfi kriterlerinin yazılı kural ve düzenlemelerle belirlenmesi konusuna verdikleri önem ve uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarinkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “yönetim kadrolarının işe alım ve terfi kriterlerinin” yazılı olarak belirlenmesine yönelik düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(6). Personelin Haklarının Güvence Altına Alınmasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, çalışan personelin kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarını güvence altına alıcı yazılı kural ve düzenlemeler konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 22’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki, “çalışanların kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarını güvence altına alıcı” yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarinkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Tablo 22: Personelin Haklarını Güvence Altına Alıcı Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Personelin Haklarını Güvence Altına Alıcı Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	21	63,6	45	31
Önemli	12	36,4	89	61,4
Ne Önemli Ne Değil	-	-	10	6,9
Biraz Önemli	-	-	-	-
Hiç Önemli Değil	-	-	1	,7
Ortalama	4,6364		4,2207	
SS	0,48850		0,62881	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,088, Sign=0,768, t test of variances Unequal, $t_1 = -4,165$ df=58,825, $p_1 = 0,000$				
Personelin Haklarını Güvence Altına Alıcı Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	7	21,2	9	6,2
Başarılı	22	66,7	33	22,8
Ne Başarılı Ne Değil	4	12,1	68	46,9
Başarılı Değil	-	-	32	22
Hiç Başarılı Değil	-	-	3	2,1
Ortalama	4,0909		3,0897	
SS	0,57899		0,88127	
Levene's Test for Equality of Variances= 5,959, Sign=0,016 ($t_2 = -6,221$, df=176, $p_2 = 0,000$)				

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “çalışanların kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarını güvence altına alıcı yazılı düzenleme ve uygulamaların” varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(7). Personelin Haklarının İhlali Durumunda Uğradığı Zararın Tazminine Yönelik Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, çalışan personelin haklarının ihlali durumunda uğrayacağı zararı tazmine yönelik yazılı kural ve düzenlemeler konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 23’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki, “çalışanların hak ihlali durumunda uğrayacağı zararı tazmine yönelik” yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarınkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “çalışanların kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarını güvence altına alıcı” yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 23: Personelin Haklarının İhlali Durumunda Uğradığı Zararı Tazmine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Personelin Haklarının İhlali Durumunda Uğradığı Zararı Tazmine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	21	63,6	41	28,3
Önemli	12	36,4	81	55,9
Ne Önemli Ne Değil			18	12,4
Biraz Önemli			4	2,8
Hiç Önemli Değil			1	,7
Ortalama	4,6364		4,0828	
SS	0,48850		0,75923	
Levene's Test for Equality of Variances= ,332, Sign=0,565, t test of variances Unequal, t_1 =-5,229 df=2,018, p_1 =0,000				
Personelin Haklarının İhlali Durumunda Uğradığı Zararı Tazmine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	8	24,2	1	,7
Başarılı	18	54,6	26	17,9
Ne Başarılı Ne Değil	4	12,1	55	37,9
Başarılı Değil	3	9,1	54	37,3
Hiç Başarılı Değil	-		9	6,2
Ortalama	3,9394		2,6966	
SS	0,86384		0,86059	
Levene's Test for Equality of Variances= 2,487, Sign=0,117, t test of variances Unequal, t_2 =-7,465 df=47,550, p_2 =0,000				

(8). Çalışanların Yönetime Katılımını Teşvik Edici Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede çalışanların yönetime katılımını teşvik edici yazılı kural ve düzenlemeler konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları

işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 24’de yer almaktadır

Tablo 24: Çalışanların Yönetime Katılımını Teşvik Edici Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Çalışanların Yönetime Katılımını Teşvik Edici Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	20	60,6	27	18,6
Önemli	10	30,3	89	61,4
Ne Önemli Ne Değil	3	9,1	20	13,8
Biraz Önemli	-	-	5	3,4
Hiç Önemli Değil	-	-	4	2,8
Ortalama	4,5152		3,8966	
SS	0,66714		0,83935	
t test of variances Unequal, $t_1 = -4,567$ df=57,549, $p_1 = 0,000$				
Çalışanların Yönetime Katılımını Teşvik Edici Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	6	18,2	4	2,7
Başarılı	21	63,6	12	8,3
Ne Başarılı Ne Değil	6	18,2	62	42,8
Başarılı Değil	-	-	55	37,9
Hiç Başarılı Değil	-	-	12	8,3
Ortalama	4,0000		2,5931	
SS	0,61237		0,86198	
Levene's Test for Equality of Variances= 14,209, Sign=0,000 ($t_2 = -8,871$, df=176, $p_2 = 0,000$)				

Araştırmaya katılanların, “çalışanların yönetime katılımını teşvik edici” yazılı kural ve düzenlemeler konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarınkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri

ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “çalışanların yönetime katılımını teşvik edici” yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(9). Çalışanların Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Ödül ve Teşvik Sistemine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik yazılı ödül ve teşvik sistemine verdikleri önem ve çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 25’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların, “çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik yazılı ödül ve teşvik sisteme” verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarınkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Tablo 25: Çalışanların Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Yazılı Ödül -Teşvik Sistemine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Çalışanların Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Yazılı Ödül - Teşvik Sistemine Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	23	69,7	46	31,7
Önemli	6	18,2	76	52,4
Ne Önemli Ne Değil	2	6,05	15	10,3
Biraz Önemli	2	6,05	3	2,1
Hiç Önemli Değil	-	-	5	3,5
Ortalama	4,5152		4,0690	
SS	0,87039		0,90258	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,452, Sign=0,502, t test of variances Unequal, t_1 =-2,639 df=48,928, p_1 =0,011				
Çalışanların Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Yazılı Ödül - Teşvik Sistemi ve Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	5	15,15	2	1,4
Başarılı	19	57,6	22	15,2
Ne Başarılı Ne Değil	4	12,1	56	38,6
Başarılı Değil	5	15,15	55	37,9
Hiç Başarılı Değil	-	-	10	6,9
Ortalama	3,7273		2,6621	
SS	0,91079		0,86779	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,116, Sign=0,734, t test of variances Unequal, t_2 =-6,116 df=46,151, p_2 =0,000				

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik ödül ve teşvik sistemi” konusunda yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(10). Çalışanlara Kar Paylaşımı veya Hisse Verilmesine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, çalışanlarla kar paylaşımı veya şirket hissesi verilmesine yönelik yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: Çalışanlara Kar Paylaşımı veya Hisse Verilmesine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Çalışanlara Kar Paylaşımı veya Hisse Verilmesine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	8	24,2	19	13,1
Önemli	18	54,6	52	35,9
Ne Önemli Ne Değil	6	18,2	59	40,7
Biraz Önemli	1	3	6	4,1
Hiç Önemli Değil	-	-	9	6,2
Ortalama	4,0000		3,4552	
SS	0,75000		0,98587	
Levene's Test for Equality of Variances= 7,823, Sign=0,006 (t_1 :-2,982, df=176, p_1 :0,003)				
Çalışanlara Kar Paylaşımı veya Hisse Verilmesine Yönelik Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	2	6,1	1	,7
Başarılı	14	42,4	4	2,8
Ne Başarılı Ne Değil	10	30,3	45	31
Başarılı Değil	6	18,2	53	36,6
Hiç Başarılı Değil	1	3,0	42	29
Ortalama	3,3030		2,0966	
SS	0,95147		0,87658	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,848, Sign=0,358, t test of variances Unequal, t_2 =-6,669 df=45,182, p_2 =0,000				

Araştırmaya katılanların, “çalışanlarla kar paylaşımı ya da hisse verilmesine yönelik yazılı kural ve düzenlemelere” verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarinkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “çalışanlarla kar paylaşımı ya da hisse verilmesi ” konusunda yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(11). Koruma Politikasına Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, kanuni olmayan ya da etik dışı uygulamalar hakkındaki kaygı veya görüşlerini bildirmeleri durumunda, herhangi bir hak kaybı ya da disiplin cezasına maruz kalmayacaklarına ilişkin koruma politikası ile ilgili yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 27’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların, “koruma politikası ile ilgili yazılı kural ve düzenlemelere” verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarinkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz

sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Tablo 27: Koruma Politikası ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Koruma Politikası İle İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	25	75,8	33	22,7
Önemli	7	21,2	91	62,8
Ne Önemli Ne Değil	1	3	14	9,7
Biraz Önemli	-	-	6	4,1
Hiç Önemli Değil	-	-	1	,7
Ortalama	4,7273		4,0276	
SS	0,51676		0,74484	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,075, Sign=0,784, t test of variances Unequal, $t_1 = -6,409$ df=66,128, $p_1 = 0,000$				
Koruma Politikası İle İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	12	36,4	1	,7
Başarılı	17	51,5	34	23,4
Ne Başarılı Ne Değil	3	9,1	55	37,9
Başarılı Değil	1	3	46	31,7
Hiç Başarılı Değil	-	-	9	6,2
Ortalama	4,2121		2,8069	
SS	0,73983		0,89207	
Levene's Test for Equality of Variances= 2,955, Sign=0,087, t test of variances Unequal, $t_2 = -9,458$ df=55,334, $p_2 = 0,000$				

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “koruma politikası” konusunda yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(12). Soruşturma Prosedürlerine Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede, kanuni olmayan ya da etik dışı uygulamaların var olması halinde, bunların nasıl ele alınıp inceleneceğine ve kimin veya hangi departmanın soruşturmayı yürüteceğine ilişkin soruşturma prosedürleri ile ilgili yazılı kural ve düzenlemelere verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: Soruşturma Prosedürleri ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem ve Uygulamanın Başarı Düzeyi

Soruşturma Prosedürleri ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemelere Verilen Önem	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok Önemli	20	60,6	27	18,5
Önemli	13	39,4	86	59,3
Ne Önemli Ne Değil	-	-	29	20
Biraz Önemli	-	-	2	1,4
Hiç Önemli Değil	-	-	1	,7
Ortalama	4,6061		3,9379	
SS	0,49620		0,70927	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,008, Sign=0,929, t test of variances Unequal, t_1 =-6,391 df=65,531, p_1 =0,000				
Soruşturma Prosedürleri ile İlgili Yazılı Kural ve Düzenlemeler ile Uygulamanın Başarısı	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Son Derece Başarılı	12	36,4	2	1,4
Başarılı	19	57,6	19	13,1
Ne Başarılı Ne Değil	1	3	69	47,6
Başarılı Değil	1	3	51	35,2
Hiç Başarılı Değil	-	-	4	2,8
Ortalama	4,2727		2,7517	
SS	0,67420		0,76858	
Levene's Test for Equality of Variances= 1,310, Sign=0,254, t test of variances Unequal, t_2 =-11,385 df=52,703, p_2 =0,000				

Araştırmaya katılanların, “soruşturma prosedürleri ile ilgili yazılı kural ve düzenlemelere” verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki mevcut uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamasının var olduğu işletmede çalışanların bu konuya verdiği önem, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarınkine göre daha yüksek, uygulamanın başarısı konusundaki görüşleri de daha olumludur. Düzeltilmiş Z değerleri ile yapılan analiz sonucunda sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$, $p_2 < 0,05$)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “soruşturma prosedürleri” konusunda yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı; bunun ise “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

c. Hipotezlere İlişkin Bulgular

(1). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Konusuna Verilen Önem Düzeyleri

Araştırmanın bu bölümünde, 55'er puan üzerinden hesaplanan, araştırmaya katılanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları konusuna verdikleri (atfettikleri) öneme ilişkin görüşleri arasındaki fark ölçümlenmeye çalışılmış ve kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki sonuçlar karşılaştırılarak aradaki farkın anlamlı olup olmadığı test edilmiştir.

Tezin araştırma bölümü olan olan üçüncü bölümündeki, “veri toplama aracı” kısmında da belirtildiği üzere, SOX'un İKY ile ilgili olduğu düşünülen çocuk işgücü çalıştırmama, cinsiyet ayrımcılığı, fırsat eşitliği, yönetim kadrolarının seçim kriterleri, çalışan hakları, teşvik sistemleri, soruşturma prosedürleri ve çalışanların yönetime katılmaları gibi konularına verdikleri önem düzeylerini ölçmeyi amaçlayan anket formundaki beşinci sorudan 25. soruya kadar olan tek numaralı 11 soruya verilen yanıtların puan değerleri toplanarak araştırmaya katılanların kurumsal yönetim konularına verdikleri önem düzeylerini gösteren bir toplam puan hesaplanmıştır.

İlgili sorulara verilen yanıtlara ait tanımlayıcı istatistik verileri tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: İKY ile İlişkili Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Verilen Öneme Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

İKY ile İlişkili Kurumsal Yönetişim uygulaması	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Çocuk işgücü istismarının önlenmesi	178	4,2640	0,83222
Cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması	178	4,2584	0,89604
İşe alma ve eğitimde fırsat eşitliği	178	4,2809	0,72078
Yönetim kadrolarının seçim ve terfi kriterleri	178	4,1798	0,72192
Çalışanların haklarının güvence altına alınması	178	4,2978	0,62535
Çalışan haklarının ihlali durumunda zarar tazmini	178	4,1854	0,74743
Çalışanların yönetime katılımı	178	4,0112	0,84365
Performans geliştirmeye yönelik teşvik sistemleri	178	4,1517	0,91103
Kar paylaşımı ve hisse verilmesi	178	3,5562	0,96825
Koruma politikası	178	4,1573	0,75762
Soruşturma prosedürleri	178	4,0618	0,72221

Araştırmaya katılanların 11 sorunun toplamından oluşan İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamalarına verdikleri önem hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Kurumsal Yönetişim Uygulaması Olan ve Olmayan İşletme Çalışanlarının Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Verdikleri Önem Düzeyi

Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı	Kişi Sayısı	Toplam Önem Puanı (55 üzerinden)	Ortalama Önem Puanı (5 üzerinden)	Toplam Önem Puanına ait Standart Sapma
Var	33	50,52	4,59	3,62
Yok	145	44,24	4,02	5,74
Toplam	178	45,40	4,13	5,93
t =-6,004, df=176, p=0,000, Levene's Test for Equality of Variances= 4,831, Sign=0,029				

Araştırmaya katılanların, İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamalarına verdikleri önem konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulaması bulunan işletmede çalışanların bu konulara verdiği önemin, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerde çalışanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları konularına verdikleri önem düzeyleri arasındaki fark, yapılan analiz sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p_1 < 0,05$) (Hipotez 1 kabul)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, “İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları” konusunda yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki farkındalık ve duyarlılığı artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

(2). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile İlgili Algılanan Başarı Düzeyleri

Araştırmanın bu bölümünde, 55'er puan üzerinden hesaplanan, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı konusundaki görüşlerine ilişkin tutum puanları arasındaki fark ölçümlenmeye çalışılmış ve kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki sonuçlar karşılaştırılarak aradaki farkın anlamlı olup olmadığı test edilmiştir.

Bu bölümde de tezin üçüncü bölümündeki, “veri toplama aracı” kısmında da belirtildiği üzere, SOX'un İKY ile ilgili olabileceği düşünülen çocuk işgücü çalıştırmama, cinsiyet ayrımcılığı, fırsat eşitliği, yönetim kadrolarının seçim kriterleri, çalışan hakları ve çalışanların yönetime katılmaları gibi konulardaki çalıştıkları işletmelerdeki uygulamaların başarı düzeylerini ölçmeyi amaçlayan anket formundaki altıncı sorudan 26. soruya kadar olan çift numaralı 11 soruya verilen yanıtların puan değerleri toplanarak araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede kurumsal yönetim konularındaki uygulamaların başarısını gösteren bir toplam puan hesaplanmıştır. İlgili sorulara verilen yanıtlara ait tanımlayıcı istatistik verileri tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31: Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile İlgili Algılanan Başarı Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

İKY ile İlişkili KY uygulaması	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Çocuk işgücü istismarının önlenmesi	178	3,8539	0,88363
Cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması	178	3,7584	0,87208
İşe alma ve eğitimde fırsat eşitliği	178	3,1292	1,03068
Yönetim kadrolarının seçim ve terfi kriterleri	178	3,0674	0,91191
Çalışanların haklarının güvence altına alınması	178	3,2753	0,91907
Çalışan haklarının ihlali durumunda zarar tazmini	178	2,9270	0,98592
Çalışanların yönetime katılımı	178	2,8539	0,98635
Performans geliştirmeye yönelik teşvik sistemleri	178	2,8596	0,96694
Kar paylaşımı ve hisse verilmesi	178	2,3202	1,00492
Koruma politikası	178	3,0674	1,02288
Soruşturma prosedürleri	178	3,0337	0,95609

Araştırmada kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamaları konusundaki algılanan başarı düzeylerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile İlgili Algılanan Başarı Düzeyi

Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı	Kişi Sayısı	Algılanan Toplam Başarı Puanı	Ortalama Başarı Puanı (5 üzerinden)	Toplam Başarı Puanına ait Standart Sapma
Var	33	45,09	4,10	5,21
Yok	145	31,66	2,88	4,69
Toplam	178	34,15	3,10	7,31
Levene's Test for Equality of Variances= ,973, Sign=0,325, t test of variances Unequal, t =-14,535 df=51,558, p=0,000				

Araştırmaya katılanların, İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları hakkındaki algılanan başarı konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulaması bulunan işletmede çalışanların bu konulardaki uygulamalardan algıladıkları başarı düzeyinin, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarınkine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerde çalışanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları

hakkındaki algıladıkları başarı düzeyleri arasındaki fark, yapılan analiz sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$) (Hipotez 2 kabul)

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, bu konudaki yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki “başarı algılamasını” olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

(3). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Hakkındaki Tatmin Düzeyleri

Araştırmanın bu bölümünde, 55'er puan üzerinden hesaplanan, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı ve bu konulara attıkları öneme ilişkin tutum puanları arasındaki fark ölçümlenmeye çalışılmış ve kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki sonuçlar karşılaştırılarak aradaki farkın anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Burada, “Porter Gereksinim Tatmin Ölçeğine”²³⁵ benzer bir yaklaşımla, araştırmaya katılanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları konusuna verdikleri önem ile çalıştıkları işletmedeki uygulamalarının başarısına dair puanları arasındaki fark, bir anlamda çalışanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim düzenleme ve uygulamalarından memnuniyet (tatmin) düzeylerinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların kurumsal yönetim uygulamaları konusundaki tatmin düzeylerini gösterir sonuçlar aşağıda tablo 33’de yer almaktadır.

Tablo 33: Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Hakkındaki Tatmin Düzeyi

Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı	Kişi Sayısı	Tatmin Düzeyi Puanı (Başarı – Önem)	Tatmin Yüzdesi (Başarı/Önem)	Standart Sapma
Var	33	- 5,42	89,30	4,59
Yok	145	- 12,59	71,56	6,08
Toplam	178	- 11,26	75,22	6,45
Levene's Test for Equality of Variances= 1,359, Sign=0,245, t test of variances Unequal, t =-9,025 df=68,806, p=0,000				

²³⁵ Baysal A. Can, Tekarslan Erdal; “**Davranış Bilimleri**”, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:275, 1998, p.280

Araştırmaya katılanların, İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları hakkındaki tatmin düzeyleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulaması bulunan işletmede çalışanların bu konulardaki uygulamalardan duydukları tatminin, kurumsal yönetim uygulaması olmayan işletmelerde çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerde çalışanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamaları hakkındaki tatmin düzeyleri arasındaki fark, yapılan analiz sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$) (Hipotez 3 kabul)

Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta da, kurumsal yönetim uygulaması bulunan işletmede çalışanların, diğerlerine göre tatmin düzeyi ortalamasında 7,17 puan daha yüksek olmasına karşın, tablo 30'da görüldüğü üzere, kurumsal yönetim uygulamalarına verdikleri önem düzeyi % 14,2 daha yüksek olduğu için, daha zor bir tatmin düzeyini gerçekleştirdiği dikkat çekecektir.

Bu bulgular, kurumsal yönetim uygulamalarının varlığının, bu konudaki yazılı düzenleme ve uygulamaların varolma olasılığını ve bu konudaki “başarı algılamasını” ve sonucunda da duyulan tatmin düzeyini olumlu şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

d. Çalışanların Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgüt İçi İletişimi ve İKY Sorumluluğuna İlişkin Algılarına Dair Bulgular

(1). Kurumsal Yönetişimin Örgüt İçi İletişimi Sorumluluğu

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılanların, İKY ile ilgili kurumsal yönetim uygulamalarının çalışanlara duyurulması ve bu alandaki diğer iletişim konularında çalıştıkları işletmede insan kaynakları departmanının öncelikli ve ağırlıklı rol alıp almadığı hakkındaki görüşleri ölçümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamalarının örgüt içi iletişimi hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları aşağıda tablo 34'de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların, İKY ile ilişkili kurumsal yönetim uygulamalarının örgüt içi iletişimi konusundaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulaması bulunan işletmede çalışanların toplam % 90,9'unun kurumsal yönetimin örgüt içi iletişimi konusunda insan kaynakları departmanının öncelikli ve ağırlıklı şekilde rol aldığı konusunda görüş bildirdikleri, kurumsal yönetim uygulaması bulunmayan işletmeler grubundaki çalışanların da % 83,5 oranında aynı görüşü paylaştıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 34: İKY Biriminin Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının İletişimi Konusundaki Rolü

İKY'nin Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının İletişimi Konusundaki Öncelikli ve Ağırlıklı Rolüne İlişkin Görüşler	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Tamamen Katılanlar	16	48,5	59	40,7
Büyük Ölçüde Katılanlar	14	42,4	62	42,8
Karasızlar	2	6,1	17	11,7
Pek Katılmayanlar	1	3	6	4,1
Hiç Katılmayanlar	-	-	1	0,007
Ortalama	4,3636		4,1862	
SS	0,74239		0,84972	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,212, Sign=0,645, t test of variances Unequal, t =-1,205 df=52,882 p =0,234				

Kurumsal yönetim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerde çalışan personelin işletmelerindeki İKY ile ilgili kurumsal yönetim uygulamalarının iletişimi konusunda İKY'nin rolü hakkındaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulaması bulunan işletmede çalışan personelin ortalama puanı biraz daha yüksek olmakla beraber, kurumsal yönetim uygulaması olan ve olmayan işletmelerde çalışan personelin, “kurumsal yönetimin İKY ile ilgili alanlarındaki uygulamalarının örgüt içi iletişimi” konusundaki görüşleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı değildir. Bu sonuç doğrultusunda, araştırmaya katılanların çalıştığı işletmede kurumsal yönetim

uygulaması bulunsun ya da bulunmasın, kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili konularındaki uygulamalarının örgüt içi iletişimi konusunda insan kaynakları departmanının öncelikli bir rol aldığı konusunda fikir birliğine vardıklarını söylemek mümkündür.

(2). Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ve İKY'nin Sorumluluğu

Araştırmanın son bölümünde de, araştırmaya katılanların, kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili olan alanlarında, yazılı kural ve düzenlemelerin oluşturulması, revizesi ve uygulama bütünlüğünün sağlanması konularında, İKY'nin sorumluluğu konusundaki görüşleri (algıları) ölçümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanların İKY ile ilişkili kurumsal yönetişim uygulamalarının yürütülmesinde İKY'nin sorumluluğu hakkındaki görüşlerine dair analiz sonuçları, aşağıda tablo 35'de yer almaktadır.

Tablo 35: İKY Biriminin Kurumsal Yönetişim Uygulamalarındaki Sorumluluğu

İKY'nin Kurumsal Yönetişimin İKY ile ilgili Alanlardaki Önemli ve Öncelikli Sorumluluğuna İlişkin Görüşler	Çalışılan İşletmede Kurumsal Yönetişim Uygulamasının Varlığı			
	Var		Yok	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Tamamen Katılanlar	18	54,6	67	46,2
Büyük Ölçüde Katılanlar	14	42,4	69	47,6
Karasızlar	1	3	8	5,5
Pek Katılmayanlar	-	-	-	-
Hiç Katılmayanlar	-	-	1	0,7
Ortalama	4,5152		4,3862	
SS	0,56575		0,65814	
Levene's Test for Equality of Variances= 0,415, Sign=0,520, t test of variances Unequal, t =-1,145 df=53,616 p =0,257				

Kurumsal yönetişim uygulaması bulunan ve bulunmayan işletmelerde çalışan personelin işletmelerindeki İKY ile ilgili kurumsal yönetişim uygulamalarının yürütülmesi konusunda İKY'nin rolü hakkındaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal yönetişim uygulaması bulunan işletmede çalışan personelin ortalama puanı biraz daha yüksek

olmakla beraber, kurumsal yönetim uygulaması olan ve olmayan işletmelerde çalışan personelin, “kurumsal yönetimin İKY ile ilgili alanlarındaki uygulamalarının yürütülmesinde İKY’nin rolü” konusundaki görüşleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı değildir. Bu sonuç doğrultusunda, araştırmaya katılanların çalıştığı işletmede kurumsal yönetim uygulaması bulunsun ya da bulunmasın, kurumsal yönetimin İKY ile ilgili konularındaki uygulamalarında İKY’nin önemli ve öncelikli bir yürütme sorumluluğunun olduğu konusunda fikir birliğine vardıklarını söylemek mümkündür.

SONUÇ

Küresel ekonominin yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarıları, yalnızca yıl sonu kârları ve gelir-gider tabloları ile ölçümlenme yerine, işletmenin karşılaşılabileceği riskleri minimize eden sistemleri ve istikrar arzeden başarıları vasıtası ile yatırımcıların güvenini kazanma dereceleri ile de ölçümlenmeye başlamıştır. Kurumsal yönetim başlangıçta vekalet ilişkisi çerçevesinde yönetilen işletmelerdeki yönetici suistimallerini önleme amacı ile pay sahipleri ile paydaşların çıkarlarının dengelenerek, diğer paydaşların çıkarlarının da gözetildiğinin gösterilmesi amacı ile gündeme gelmiş gözükmekte idi. Ancak yaşanan gelişmelerin sonucunda pay sahipleri olarak da adlandırılan yatırımcılar, uzun vadeli başarı için yalnızca kârlarını maksimize etmenin yeterli olmayacağını, işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli girdileri sağlayan çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler ve resmi kuruluşların da aralarında bulunduğu paydaşların memnuniyet ve katılımını sağlama ve karşılıklı kazanma yaklaşımının gerekliliğini anlamış ve böylesi bir çabanın içine girmiş bulunmaktadır. İşte pay sahiplerinin bu çabası ve mikro ekonomik anlamdaki gelişmeler sonucunda, kurumsal yönetim yeni bir sistem ve süreç olarak günümüz işletme yönetimindeki önemli ve ağırlıklı yerini almaya başlamıştır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının, işletmelerin iş yapış şeklini değiştirdiği kaçınılmaz bir gerçektir. Temel ilkeleri adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olan kurumsal yönetim; uygulanışı devletler ve sivil toplum kuruluşları tarafından dahi teşvik edilerek, işletmelerin istikrarlı bir yüksek performansa ulaşması ve yatırımcıların güvenliğinin sağlanması ve paydaşların haklarının güvence altına alınması için etkin bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri, faaliyetleri için gerekli tüm kaynakları etkin kullanabilmelerine ve en önemli kaynaklarından birisini oluşturan insan kaynağını etkin yönetebilmelerine bağlıdır. Açık bir sistem olan ve vekalet ilişkisi çerçevesinde yönetilen işletmelerin çevresinde oluşan değişimler, işletmenin bütünü ile bir etkileşim gerçekleştirebileceği gibi, bütünü oluşturan parçalar olan işletmenin çeşitli fonksiyonları ile de çeşitli

etkileşimler gerçekleştirebilecektir. Bu bağlamda, Kurumsal yönetişimin de organizasyonlardaki alt sistemler-organlar ve paydaşlar arası kaçınılmaz bir etkileşim nedeniyle, diğer yönetim alanları ve İKY ile ilişkili olarak da ele alınması gereği ortaya çıkmıştır.

Kurumsal yönetişim uygulamaları çerçevesinde yönetsel etiğin örgütün kültürü haline getirilmesi için çalışanların işbirliğini ve yöneticilerin de paydaşların çıkarlarına önem ve öncelik vermelerini sağlamanın önemi bilinmektedir. Çalışanların da bir paydaş olduğu ve kurumsal yönetişim uygulamalarının başarısı için katılımlarının önemi düşünüldüğünde, kurumsal yönetişim uygulamalarının gerek paydaş yaklaşımı nedeni ile, gerek uygulamalar sonucu şirketlerde ilgili alanlarda yaşanan değişimler nedeni ile, gerekse de organizasyonlardaki alt sistemler-organlar ve paydaşlar arası kaçınılmaz bir etkileşim nedeniyle, şirketlerin İKY uygulamaları ile de bir etkileşim içinde olacağı düşünülmektedir. İşte bu varsayımdan yola çıkılan bu çalışma ile günümüz yönetim biliminde önemli bir gündem maddesi olarak yerini alan kurumsal yönetişimin insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi araştırılmıştır. Öncelikle birçok uygulama yöntemi bulunan kurumsal yönetişimin yabancı literatürde İKY ile olası ilgisini ele alan yayınlar araştırılmış ve literatürde kurumsal yönetişim ve İKY ilişkisinin bir anlamda ortak konuları olan yönetsel etik ve sosyal sorumluluk konularına ek olarak, kurumsal yönetişim uygulamaları sonucunda İKY faaliyetlerine getirilen düzenleme ve sınırlamalar bağlamında incelendiği saptanmıştır.

Literatürde kurumsal yönetişimin İKY ile ilgisi olduğu düşünülen konu başlıkları doğrultusunda, araştırmanın uygulama bölümü tasarlanmıştır. Kurumsal yönetişim uygulaması olarak SOX'u uygulayan Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde yüzyüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilen araştırma ile SOX'un İKY ile ilgili olan alanlarında gerekli düzenlemelerin yapıldığı belirlenmiştir. SOX'un "koruma politikası", "yolsuzluğu duyuran kişiye yönelik prosedürler" ve "soruşturma prosedürleri" doğrultusunda, çalışanların çalıştıkları işletmede karşılaşılabilecekleri kanun/ etik dışı uygunsuz durumlarda herhangi bir cezai yaptırıma maruz kalmadan ve hangi prosedürleri izleyerek bildirimde bulunacaklarına yönelik düzenlemeler ile bu bildirimlerin yapılması durumunda ilgili bildirim/ şikayetin nasıl ele alınacağı konusunda

gerekli tüm düzenlemelerin ayrıntılı olarak yapıldığı, ve bu maddelerle ilgili olarak İKY biriminin düzenleyici ve kontrol edici nitelikte etkin bir aldığı görülmektedir. Araştırmanın sınırları kapsamında, SOX ve İKY'nin bu maddeler ile ilgili olarak özellikle yönetsel etik, sosyal sorumluluk ve proaktif risk yönetimi konularında bir etkileşim içinde oldukları söylenebilir. Kurumsal yönetim uygulamaları ile, çalışanların kanuni olmayan veya etik dışı davranışlar konusundaki kaygı ve görüşlerini özel olarak belirlenmiş bir telefon numarasına veya internet adresine bildirebilmelerinin yanında, özellikle insan kaynakları departmanına da bildirebilmelerini, insan kaynakları departmanının kurumsal yönetişimin bu tip uygulamaları açısından diğer departmanlara göre daha fazla/önemli bir rol aldığı şeklinde yorumlanabilir.

SOX'un üst düzey yöneticiler için davranış kuralları, doküman saklama politikası, personel alımı, insan kaynakları danışmanlığı hizmeti " alımı, üst düzey yönetici ücretlendirmesi, SOX'a yönelik eğitim ihtiyaçları ve görev tanımlarının revizesi konularında Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketinde SOX'a uygun gerekli düzenlemelerin yapıldığı, bu düzenlemeler ile özellikle çıkar çatışmasının engellenmesi, proaktif risk yönetimi, yönetime katılım, piyasa şartlarına uygun adil ücretlendirme ve performans geliştirici ödül ve teşvik sistemlerinin amaçlanarak, pay sahibi ve paydaşların uzun vadeli çıkarlarını koruyucu önlemler alındığı görülmektedir. İlgili düzenlemeler konusunda da insan kaynakları departmanının düzenleyici ve kontrol edici bir erk olarak stratejik önemde rol aldığı, özellikle üst düzey yönetici ücretlendirmesi, işe alım, doküman saklama ve SOX'la ilgili eğitim konularında süreçlerin ana sorumlusu olarak kabul edildiği görülmektedir. İnsan kaynakları departmanının üst düzey yöneticilerin işe alım ve ücretlendirilmesi konusunda, klasik uygulamalara nazaran karar vermeye yetkili birimlerden birisi olarak sorumluluk üstlenmesi, kurumsal yönetişimin SOX'un konu ile ilgili gereklerine uygun bir şekilde, proaktif bir risk önleme sistemi olarak operasyonel süreçlere ve İKY'e önemli bir etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İnsan kaynakları departmanının, kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili konularında uygulamanın yürütülmesi ve uygulama birliğinin sağlanması konusunda karar verici organlardan birisi konumunda olduğu, bu amaçla bu konulardaki gerekli eğitimlerin

verilerek, gerekli kayıtların tutulması konusunda ayrıca sorumluluğu olduğu görülmektedir. Araştırma sınırları dahilinde, işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarına geçilmesi durumunda, insan kaynakları departmanlarının alışagelen mevcut uygulamalar dışında, yeni uygulama ve sorumluluklar üstlenebileceğinin söylenmesi mümkündür.

Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan, Johnson & Johnson Medikal Türkiye Şirketi ile kurumsal yönetim uygulaması bulunmayan yedi ayrı işletmeden oluşan bir şirketler grubunda nicel araştırma yöntemi dahilinde uygulanan anketler ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçların da aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür.

Kurumsal yönetim uygulaması paydaşlar konusundaki farkındalık ve bilgi düzeyi ile ilintili olarak, çalışanların cinsiyet ayrımcılığı, çocuk işgücü kullanımı, işe alım ve eğitim konularındaki fırsat eşitliği ile yönetim kadrolarının işe alımı / terfisi gibi konularda yazılı kriterlerin oluşturulması konularına verdikleri önem ve ilgili uygulamaların oluşması sonucu uygulamalar hakkındaki başarı algılarını ve tatminlerini yükseltebilmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamaları, çalışanların haklarını ve haklarının ihlali durumunda uğrayabileceği zararı belirten yazılı düzenlemelerle ilgili olarak, çalışanların konuya verdikleri önem ile ilgili uygulamaların başarısı hakkındaki algılarını ve tatmin düzeylerini yükseltebilmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları çalışanların yönetime katılımının teşvik edilmesi ve performans geliştirmeye yönelik teşvik sistemleri uygulamaları konularına verdikleri önem düzeyini yükseltebilmekte, uygulamaların var olma olasılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Uygulamaların varlığı ise, çalışanların çalıştıkları işletmedeki ilgili uygulamalar hakkındaki başarı algılarını ve tatminlerini yükseltebilmektedir.

Kurumsal yönetimin katılımcı yönetim uygulamalarının, çalışanların çalıştıkları işletmedeki kanuni olmayan ya da etik dışı uygulamalar hakkındaki kaygı ve görüşlerini bir cezaya maruz kalmadan bildirebilmeleri ve bu gibi olumsuz durumların varlığı

halinde kimin veya hangi departmanın konu ile ilgileneceğinin belirli olması konusuna verilen önem ile bu uygulamaların varlığı durumunda duyacakları tatmini yükseltebileceğini ve uygulamaların var olma olasılığını olumlu yönde etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Kurumsal yönetişimin koruma politikası ve yolsuzluğu duyuran kişiye yönelik prosedürler alanlarında İKY çıktılarından olan bağlılık ve uyumla ilgili olarak, İKY uygulamacılarının çalışan katılımını sağlayıcı ve çalışanların bağlılığını artırıcı düzenlemelere ve uygulamalara ağırlık / önem vermesinin çalışanların bu yöndeki katılım ve tatminini yükseltebileceğini söylemek mümkündür.

Kurumsal yönetişimin işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli girdileri sağlayan çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler ve resmi kuruluşlardan oluşan paydaşlarla ilgili yaklaşımı sonucu gündeme gelen İKY ile ilgili uygulamalarının, çalışanların bu konulara verdikleri önem ile uygulamalar hakkındaki farkındalık / bilgi düzeyini yükseltebilmekte ve bu konulardaki uygulamaların işletmelerde var olma olasılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili uygulamalarının varlığı da çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalar hakkındaki başarı algılamasını yükseltebilmekte ve bunun sonucunda da uygulamalardan duydukları tatmin düzeyleri olumlu yönde etkilenebilmektedir. Bu yönü ile İKY'nin çalışan motivasyonu ve aidiyeti konusundaki çalışmaları ile kurumsal yönetim uygulamalarının bu alanlardaki gerekliliklerinin karşılıklı bir etkileşim içinde bulunabileceğini ve İKY uygulamacıları açısından, çalışan bağlılığı ve motivasyonu için önemli bir araç olarak kullanılabileceğinin söylenmesi mümkündür. İleride konu ile ilgili araştırma yapacak akademisyenlerin bu ilişkiyi objektif sonuçları ile ilişkilendirmesinin faydalı olabileceğini belirtmek mümkündür. İlgili araştırmaların akademik yazın açısından da yararlı olabileceği ve sonuçların akademisyenler ve İKY uygulamacıları için önem teşkil edebileceği söylenebilir.

Son olarak, çalışanların çalıştıkları işletmede kurumsal yönetim uygulaması bulunsun ya da bulunmasın, kurumsal yönetişimin İKY ile ilgili alanlarında, insan kaynakları departmanının iletişim ve uygulama sorumluluğunu öncelikli ve önemli olarak algıladıkları belirtilebilir.

Sonuç olarak, bu tez çalışması ile elde edilen bulguların kurumsal yönetim ve İKY işlevleri ve birimi arasında öngörülen ilişkiyi destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bu durum, hem kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve İKY politika ve uygulamaları arasındaki kaçınılmaz etkileşimin; hem de İKY’de önemli bir konuma sahip bulunan paydaş yaklaşımının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Müteakip çalışmalarda, konunun özellikle “üst düzey yönetime ilişkin İKY politika ve uygulamaları” bağlamında ve daha ayrıntılı yöntemlerle ele alınmasının ilginç ve yararlı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu konuda yapılacak çalışmaların, kurumsal yönetim ve İKY ilişkilerini daha anlaşılır, önemsenir ve yönetilebilir kılmaya da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: **“İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama”**, Literatür Yayınları, No:521, İstanbul, 2007.
- Acar, Ahmet Cevat: “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, Uyargil Cavide, et.al., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”** içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009.
- Adal, Zeki: “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, Uyargil Cavide, et.al., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”** içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009.
- Aktan, Coşkun Can: **“Değişim ve Yeni Global Yönetim”**, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 1997.
- Aktan, Coşkun Can: **“Kurumsal Şirket Yönetimi”**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.
- Altın, Uğur H., “Sermaye Piyasasında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.
- Aguilera, V. Ruth, “Corporate Governance And Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective”, British Journal Of Management, Vol. 16, 2005.
- Aguilera V. Ruth; Williams, A. Cynthia; Conley, M. John; Rupp E. Deborah: “Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis of the UK and the US,” Corporate Governance, Blackwell Publishing, Vol.14 Number.3, Oxford, 2006.
- Aguilera, V. Ruth; Filatotchev, Igor; Gospel, Howard; Jackson, Gregory: “An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complimentaries,” King’s Colloge London, The Department of Management Research Papers, Number:42, May, 2006.
- Ararat, Melsa: ““Corporate Governance” ve Şirketler” **“Kurumsal Şirket Yönetimi”** Ed. by. Ali Tarhan, TCMB Yayını, 658.4 K96 Ankara, Nisan 2003

- Ararat, Melsa;
Uğur, Mehmet: "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", Corporate Governance, Blackwell Publishing, Vol.3 Number.1, Oxford, 2003.
- Argüden, Yılmaz. **"Yönetim Kurulu Sırları - Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim"**, Rota Yayınları, İstanbul, 2007.
- Ataay, İsmail Durak;
Acar, Ahmet Cevat: "Ücret Yönetimi" Uyargil Cavide, et.al., **"İnsan Kaynakları Yönetimi"** içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009
- Ayvaz, Seçil: "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007
- Bach, Stephan: **"Managing Human Resources"** Blackwell Publishing Ltd, London, 2005.
- Baransel, Atilla, **"Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi"**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:73, İstanbul, 1979.
- Baraz, Barış: "Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir'de Bir Araştırma," Anadolu Üniversitesi, 2004.
- Barutçugil, İsmet, **"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004
- Bazzi, Rami: "Board structure and Market Reaction To Corporate Divestiture Decisions," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada, 1998.
- Beaty, Richard W. ;
Ewing, Jeffrey R. ;
Tharp, Charles G.: "HR's Role In Corporate Governance. Present Prospective", Human Resources Management, Fall 2003, Vol.42, No:3,
- Bebchuk, Lucian;
Fried, Jesse;
Bohrer, Andreas: **"Corporate Governance and Market Transactions in Switzerland"**, Zurich, Schulthess Juritische Medien AG, 2005.
- Becht, Marco;
Bolton, Patrick;
Röel, I Ailsa: "Corporate Governance and Control", European Corporate Governance Institute Finance Working Paper, No:02, 2002, Çevrimiçi, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?> , 04 2008,

- Braendle, C. Udo: "Replacement of Executives and Corporate Culture," Vienna, University of Vienna, 2005.
- Braendle, C. Udo: "Making Yours Managers Work Through Penalties," Vienna, University of Vienna, Dept. Of Business Studies, 2004.
- Buhler, Patricia: **"Human Resources Management"**, F+W Publications Inc., MA, USA, 2002.
- Noll, Juergen;
Chakrabarti, Monami: "Labor and Corporate Governance – Initial Lessons From Shareholder Activism," MIT Sloan School of Management Papers, 2002.
- Colin, Mayer: "Corporate Governance, Competition and Performance," OECD Economics Department Working Papers, No:164, OECD Publishing, 1996.
- Colley, John L. Jr. ;
Doyle, Jacqueline L. ;
Logan, George W. ;
Stettinius, Wallace: **"Corporate Governance"** The McGraw-Hill Executive Mba Series, New York, 2003.
- Coşkun, Ali: **"Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi"**, Literatür Yayınları, No:430, İstanbul, 2006.
- Dede, Nurten Polat: "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007
- Detomasi, David, Anthony: "The Multinational Corporation and Global Governance: Modelling Global Public Policy Networks" **Journal of Business Ethichs**, 71:321 – 334, 2007.
- Doğu, Murat: "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi," Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği E-Dergi, Sayı:31, Eylül, 2006.
- Drucker, Peter, F.: **"Yönetim Uygulaması"** Çev: E. Yarmalı, Sabri, İnkilap Kitapevi yayını, İstanbul, 1996.
- Egeli, Muzaffer;
Ertuğrul, Mine;
Hegde, Shantaram: "Corporate Governance Scores and Firm Performance," 2005.
- Eren, Erol: **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

- Eroğlu Alp, Cengiz: "Sarbanes-Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına Getirdikleri" Sermaye Piyası Kurulu, Meslek personeli Derneği Dergisi, Sayı:7, Mayıs-Haziran 2003.
- Gospel Howard;
Pendleton Andrew: "Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison", King's College London, 2006.
- Gospel, Howard: "Corporate Governance and Employee Voice" "Corporate Governance, Human resources Management and Firm Performance" DTI Economics Papers, No:13, August 2005,
- Gospel, Howard;
Pendleton, Andrew: "Financial Structure, Corporate Governance and The Management of Labor", King's College, Research Paper 06, London, 2001.
- Gordon N. Jeffry;
Roe J. Mark: "**Convergence and Persistence in Corporate Governance**," Ed. By. Gordon N. Jeffry
Roe J. Mark, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.
- Guest David E.: "Human Resources Management and Performance: A Review and Research Agenda", The International Journal of Human Resources Management 8:3 June, 1997
- Gürbüz, A. Osman;
Ergincan, Yakup: "**Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**," Literatür Yayınları, No:430, İstanbul, 2004.
- Gürbüz, A. Osman;
Ergincan, Yakup: "**Dünyada ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi**," Marmara Üniversitesi, 2005,
- Hodgets, Richard M.: "**Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**", İstanbul, Beta Yayınları, Çev., Çetin Canan, Mutlu Esin Can, Beta Yayınları, Yayın No: 926, İstanbul, 1999.
- Hopt J. Klaus;
Kanda. Hideki,
Roe J. Mark;
Wymeersch Eddy;
Prigge, Stefan: .

- Jackson Gregory: "Reforming Stakeholder Models? Comparing Germany and Japan" "Corporate Governance, Human Resources Management and Firm Performance" DTI Economics Papers, No:13, August 2005.
- Jackson Susan E.; Schuler Randall S.: "A Quarter-Century Review of Human Resources Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective" Management Revue, Vol.16, Issue 1, 2005,
- Kahraman Cüneyt: "Kurumsal Yönetim Anlayışını Özel Sermayeli Bankaların Yapısı Ve İşleyişi Üzerine Etkileri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- Kaplan Robert S.; Norton David P.: **"Strateji Haritaları- Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek"** Alfa Yayınları, Yayın No:1719, İstanbul, 2006
- Kaplan Robert S. ; Norton David P.: **"Balanced Scorecard"** Sistem Yayıncılık, Yayın No:207, İstanbul, 1999,
- Karpuzoğlu, Ebru: **"Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,"** İstanbul, Hayat, 2004.
- Koçel, Tamer: **"İşletme Yöneticiliği"** Beta Yayınları, Yayın No:2223, İstanbul, 2010.
- Konzelmann, Suzan; Conway, Neil; Trenberth, Linda; Wilkinson, Frank: "Corporate Governance and Human Resources Management" British Journal of Industrial Relations, 44:3, September, 2006-0007-1080 Blackwell Publishing Ltd., 2006.
- Kurumsal Yönetim Derneği: "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", Kurumsal Yönetim Derneği yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005.
- Kurumsal Yönetim Derneği: "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası", Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 2005.
- Kurtuluş Kemal: **"Pazarlama Araştırmaları"**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1992.
- Lei, Luo; Teen, Yuen Mak: "The Determinants of Corporate Governance and the Link between Corporate Governance and Performance: Evidence from the U.K. Using a Corporate Governance Scorecard," National University of Singapore, 2005 (Çevrimiçi), <http://www.nus.edu.sg>, 06.2009.

- Maher, Maria;
Andersson, Thomas: "Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth," OECD Publications, 1999, (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org>,. 04.2008.
- Morck, K., Randall;
Steier, Lloyd: "The Global History of Corporate Governance- An Introduction," National Bureau of Economic Research, Working paper Series, 11062, Cambridge, Jan.2005. (Çevrimiçi), <http://www.nber.org/papers/w11062> , 05.2008
- Murthy, K. R. S.: "Corporate Governance: A Sociological Perspective," Journal of Management, Vol. 27, 1998.
- Otten, J. A. Jordan;
Heugens, Pursey;
Schenk, Hans E. J. J.: "Corporate Governance Reforms and Firm Ownership Around The World," Tjalling C. Koopmans Research Institute, (Çevrimiçi), Jan. 2006 <http://www.koopmansinstitute.uu.nl> ,. 03.2008.
- OECD: OECD Principles of Corporate Governance 2004, OECD Publications, 2004 (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org> , 04.2008.
- Özbek Oğuz; "İçtihatlı İş Kanunları ve Açıklamaları" Temel Yayınları, İstanbul, 1994.
- Özdemir, Lütfiye: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği , 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliği, Eskişehir, 2004 (Çevrimiçi), <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildirileri/17-02.pdf> 11, 2008.
- Paquet, Gilles: "Governance Through Social Learning," Ottawa, University of Ottawa Press, 1999.
- Piesse, Jenifer: "Corporate Governance and Firm Performance in an International Perspective: Conflicting Empirical Evidence" DTI Economic Papers No.13, DTI/ Kings College London Seminar.
- Perkins, J. Stephen;
Shortland, M. Susan: **Strategic International Human Resources Management**, Kogan Page Limited, London, 2006.
- Ribstein E. Larry: "Accountability And Responsibility In Corporate Governance" Notre Dame Law Review, University Of Notre Dame Publications, Indiana-USA.

- Sadullah Ömer: “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İKY’nin Tanımı, Önemi ve Çevresel faktörler”, Uyargil Cavide, et.al., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”** içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009.
- Sermaye Piyasası Kurulu: **“Kurumsal Yönetim İlkeleri”** SPK Yayınları, Şubat 2005.
- Sermaye Piyasası Kurulu: “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”, Çevrimiçi, <http://www.spk.gov.tr>, 06, 2009.
- Sermaye Piyasası Kurulu: “İMKB Şirketleri Tarafından 2005 Yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme”, Çevrimiçi, <http://www.spk.gov.tr>, 06, 2009.
- Sermaye Piyasası Kurulu: Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları”, Çevrimiçi, <http://www.spk.gov.tr>, 06, 2009.
- Shehrin, Kovancı Petek: “A Critical Evaluation of Governance In The Framework Of Rural Development In Turkey”, Doktora Tezi, ODTÜ, Doğal ve Uygulamalı Bilimler, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Ankara, 2005
- Slater, Robert: **“Jack Welch ve General Electric’in Yolu”** Literatür Yayınları, No:38, İstanbul, 2000.
- Stiglitz, E. Joseph: **“90’ların Yükselişi”** CSA Global Yayın Ajansı, Çev: Özer Aytül, Güven Barış, İstanbul, 2004.
- Stopper, William: **“Restoring Trust – HR’s Role in Corporate Governance”**, Edited by William Stopper, The Human Resources Planning Society, NewYork 2003.
- Suyolcu, Ozan Ali: “Yönetişim Mekanizmalarının Kurumsal Açıklamalar Ve Finansal Raporlamalar Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Şencan, Hüner: **“Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”** Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Şencan, Hüner: **“İşletmeciler ve İktisatçılar İçin Rapor Yazımı”** İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No:264, İstanbul, 1995.
- TC Sayıştay Bakanlığı: “Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim: Niçin ve Nasıl?” Sayıştay Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 36, Ankara, Mart 2004.

- Tınaz Pınar: **“Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1622, İstanbul, 2005.
- TÜSİAD: **“Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi”**, TÜSİAD Yayını, TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul, Aralık, 2002.
- Uyargil Cavide,
Ve Diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi”** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 2211, İstanbul, 2009.
- Uyargil Cavide;
Tüzüner Lale: **“İKY’nin Üstlendiği Roller Çerçevesinde İnsan Kaynakları Departmanının Kurmay Niteliğinin Yeniden Tanımlanmasına İlişkin Kavramsal Bir Çalışma”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Bursa, 2004.
- Ülgen, Hayri;
Mirze, Kadri S.: **“İşletmelerde Stratejik Yönetim”**, Literatür Yayınları, No:113, İstanbul, 2006.
- Velthouse, Betty;
Kandoğan, Yener: **“Ethics in Practice: What Are Managers Really Doing?” Journal of Business Ethichs**, 2007.
- Wallace, Peter;
Zinkin, John: **“Mastering Business in Asia Corporate Governance,”** Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd. 2005.
- Witherell, Bill: **“The Revised OECD Principles of Corporate Governance: A Management Roadmap For Healty, Well-Governed Companies,” CFO Strategies: Corporate Accountability Forum 2004, Monaco, May 17, 2004.**
- Yalım, Deniz: **“İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler”**, Ed. By. Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.
- Yıldırım, Murat: **“Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007.
- 2003: **“Kurumsal Şirket Yönetimi”**, Ed. by. Ali Tarhan, Ankara, TCMB yayınları, 2003.
- Ocak 2003. **The Higgs Report: “Review Of The Role And Effectiveness of Non Executive Directors”**, 2003.
- Mart 2004: **“Issues in Corporate Governance,”** Ed. By Christoph Walkner, Brussels, European Economy, European Commission Publications, 2004.

Kasım 2004:	“Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları,” Sermaye Piyasası Kurulu, 2004.
2004:	“OECD Principles of Corporate Governance 2004,” OECD Publications,2004.
Şubat 2005:	“Kurumsal Yönetim İlkeleri,” Sermaye Piyasası Kurulu, 2005.
Ağustos 2005:	“Corporate Governance, Human Resources Management and Firm Performance, DTI Economic Papers, No:13, 2005.
2005:	“Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü,” 26,04,2005 (Çevrimiçi), http://www.insankaynaklari.com , 04.2007
2005:	“Case Studies of Good Corporate Governance Practices ” International Finance Corporation, Pennsylvania, 2005.
13 Haziran 2006:	“Bakanlar Kurulu kararı,” Resmi Gazete, Sayı:26197, 13.06.2006.
Mart 2007:	“ Corporate Governance: Does HR Have a Role?,” 2007 (Çevrimiçi), http://www.humanresourcesmagazine.com ,.03. 2009

EKLER

EK I – ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

ANKETİN YANITLANMASINA İLİŞKİN BİLGİ

Merhabalar,

Aşağıda İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında devam ettiğim doktora çalışmamın tezinde yararlanmak üzere yer alan bir anket bulunmaktadır.

Ankette kimlik bilgileri sorulmamakta ve gerekmemektedir. Yanıtlar toplu bir şekilde ve anonim olarak değerlendirileceğinden anketin herhangi bir yerine kimlik bilgilerinizi yazmamanız rica olunur. Tamamı çoktan seçmeli sorulardan oluşan anketi ortalama 10 – 12 dakikada yanıtlayabilirsiniz.

Ankette yer alan sorulara içtenlikle vereceğiniz yanıtlar bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Katılımınız ve yanıtlamadaki objektifliğinizle vereceğiniz destek için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Cenk Ulusal

BÖLÜM I – TANIMLAYICI BİLGİLER

Aşağıda siz ve göreviniz ile ilgili çeşitli bilgiler yer almaktadır. Lütfen her soru için uygun olan seçeneğin sol tarafında yer alan parantezin içine “X” yazarak soruları yanıtlayınız.

1. Çalıştığınız işletmedeki kıdem süreniz?

- () Bir yıldan az () Bir yıl – üç yıl () Üç yıl – beş yıl
() Beş – yedi yıl () Yedi yıldan fazla

2. Cinsiyetiniz?

- () Erkek () Kadın

3. Öğreniminiz?

- () İlk öğretim / Lise () Üniversite () Yüksek lisans - doktora

4. Ünvanınız?

- () Genel Md. Yard. ve üzeri () Müdür/ yönetici () Uzman / Sorumlu
() Eleman/ görevli

BÖLÜM II – KURUMSAL YÖNETİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Aşağıda çalıştığınız işletme ile ilgili kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili çeşitli yazılı tanım, kural ve prosedürlerin bulunma ve uygulanmasının sizin açınızdan önemi ve bunların çalıştığınız işletmedeki uygulama başarısı ile ilgili sizin görüşlerinize ilişkin çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Sizden istenen her sorunun altında yer alan seçeneklerden size uygun olan birini işaretlemenizdir.

1. Çalıştığım işletmede işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli girdileri sağlayan (tedarikçiler, tüketiciler, resmi kuruluşlar, vb.)kesimleri ifade eden **Paydaş** (Stakeholders) tanımının yazılı olarak yapılmış olması

- () Çok önemli () Önemli () Ne önemli ne değil () Biraz önemli () Hiç önemli değil

2. Çalıştığım işletmede işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli girdileri sağlayan (tedarikçiler, tüketiciler, resmi kuruluşlar, vb.)kesimleri ifade eden **Paydaş** (Stakeholders) tanımı yazılı olarak yapılmıştır.

- () Evet () Hayır () Bilmiyorum

Lütfen sayfa 2'ye geçiniz.

3. Çalıştığım işletmede yapılan/ yapılacak olan **Paydaş** (Stakeholders) tanımlamasına göre çalışanların da bir paydaş olarak tanımlanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

4. Çalıştığım işletmede çalışanlarımız bir paydaş olarak yazılı bir şekilde tanımlanmaktadır.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bilmiyorum

5. Çalıştığım işletmede çocuk işçi çalıştırmama ile ilgili yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

6. Çalıştığım işletmede çocuk işçi çalıştırmama ile ilgili yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

7. Çalıştığım işletmede cinsiyet ayrımcılığı yapmama ile ilgili yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

8. Çalıştığım işletmede cinsiyet ayrımcılığı yapmama ile ilgili yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

9. Çalıştığım işletmede işe alma ve eğitim konularında fırsat eşitliğini sağlayıcı yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

10. Çalıştığım işletmede işe alma ve eğitim konularında fırsat eşitliğini sağlayıcı yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

11. Çalıştığım işletmede yönetim kadrolarındaki personelin işe alım ve terfisi konusunda işe alınacak kişinin nitelikleri açısından yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

12. Çalıştığım işletmede yönetim kadrolarındaki personelin işe alım ve terfisi konusunda işe alınacak kişinin nitelikleri açısından yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

13. Çalıştığım işletmede çalışan personelin kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarını güvence altına alıcı yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

14. Çalıştığım işletmede çalışan personelin kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarını güvence altına alıcı yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

Lütfen sayfa 3'e geçiniz.

15. Çalıştığım işletmede çalışan personelin kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarının ihlali durumunda, uğradığı zararı tazmin etmeye yönelik yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

16. Çalıştığım işletmede çalışan personelin kanunlar ve ikili anlaşmalarla oluşturulmuş haklarının ihlali durumunda, uğradığı zararı tazmin etmeye yönelik yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

17. Çalıştığım işletmede çalışanların yönetime katılmaları ile ilgili düzenleyici ve/ veya teşvik edici yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

18. Çalıştığım işletmede çalışanların yönetime katılmaları ile ilgili düzenleyici ve/ veya teşvik edici yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

19. Çalıştığım işletmede çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik yazılı ödül/ teşvik sisteminin bulunması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

20. Çalıştığım işletmede çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik yazılı ödül/ teşvik sistemi ve uygulaması

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

21. Çalıştığım işletmede çalışanlara kar paylaşımı veya hisse vermeye yönelik yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

22. Çalıştığım işletmede çalışanlara hisse verme veya kar paylaşımına yönelik yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

☐ Son derece başarılı ☐ Başarılı ☐ Ne başarılı ne değil ☐ Başarılı değil ☐ Hiç başarılı değil

23. Çalıştığım işletmede çalışanlar ve onları temsil eden organlarını da kapsayan paydaşların, kanuni olmayan veya etik dışı uygulamalar hakkındaki kaygı veya şikayetlerini üst yönetime veya ilgili bir birime, herhangi bir hak kaybı ya da disiplin cezasına maruz kalmayacağını bilerek iletebileceğine ilişkin yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne değil ☐ Biraz önemli ☐ Hiç önemli değil

Lütfen sayfa 4'e geçiniz.

24. Çalıştığım işletmede çalışanlar ve onları temsil eden organlarını da kapsayan paydaşların, kanuni olmayan veya etik dışı uygulamalar hakkındaki kaygı veya şikayetlerini üst yönetime veya ilgili bir birime, herhangi bir hak kaybı ya da disiplin cezasına maruz kalmayacağını bilerek iletebileceğine ilişkin yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

() Son derece başarılı () Başarılı () Ne başarılı ne değil () Başarılı değil () Hiç başarılı değil

25. Çalıştığım işletmede kanuni olmayan veya etik dışı uygulamaların var olması durumunda bunların nasıl ele alınıp, inceleneceğine, kimin veya hangi departmanın soruşturmayı yürüteceğine dair yazılı kural ve düzenlemelerin olması ve uygulanması

() Çok önemli () Önemli () Ne önemli ne değil () Biraz önemli () Hiç önemli değil

26. Çalıştığım işletmede kanuni olmayan veya etik dışı uygulamaların var olması durumunda bunların nasıl ele alınıp, inceleneceğine, kimin veya hangi departmanın soruşturmayı yürüteceğine dair yazılı yazılı kural, düzenleme ve uygulamalar

() Son derece başarılı () Başarılı () Ne başarılı ne değil () Başarılı değil () Hiç başarılı değil

KURUMSAL YÖNETİŞİM ve ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM SORUMLULUĞU

27. Çalıştığım işletmede yukarıdaki 26 soruda yer alan konularla ilgili uygulamaların çalışanlara duyurulması ve bu konudaki gerekli diğer iletişim konularında İnsan Kaynakları departmanı öncelikli ve ağırlıklı olarak rol almaktadır.

() Tamamen katılıyorum () Büyük ölçüde katılıyorum () Ne katılıyorum ne katılmıyorum
() Pek katılmıyorum () Hiç katılmıyorum

KURUMSAL YÖNETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

28. Çalıştığım işletmede, yukarıdaki yanıtladığım sorulara ilişkin konularla ilgili yazılı kural ve düzenlemelerin oluşturulması, revizesi ve uygulama bütünlüğünün sağlanması konusunda İnsan Kaynakları departmanının önemli ve öncelikli sorumluluğu olduğunu düşünmekteyim.

() Tamamen katılıyorum () Büyük ölçüde katılıyorum () Ne katılıyorum ne katılmıyorum
() Pek katılmıyorum () Hiç katılmıyorum

Anket sona ermiştir. Katılımınız ve katkınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Cenk Ulusal

EK II – JOHNSON&JOHNSON ŞİRKETLER GRUBUNUN DEĞERLERİ (ANDI)

ANDIMIZ

İnanıyoruz ki, birinci sorumluluğumuz doktorlara, hemşirelere ve hastalara, annelere ve babalara ve ürünlerimizden, hizmetlerimizden yararlanan herkese karşı olan sorumluluktur. Onların ihtiyacını karşılamak için yaptığımız her şey üstün kalitede olmalıdır. Uygun fiyatlarda kalabilmek için sürekli maliyetlerimizi düşürmeye çalışmalıyız. Müşterilerimizin istekleri dikkatle ve anında yerine getirilmelidir. Satıcı ve dağıtıcılarımızın yeterli bir kazanç sağlayabilme imkanları olmalıdır.

Dünyanın her yerinde bizimle çalışan erkek ve kadın, bütün personelimize karşı sorumluyuz. Herkes ayrı birer birey olarak değerlendirilmelidir. Onurlarına saygı göstermeli, değerlerini bilmeli ve onları mükafatlandırmalıyız. İşlerini yürütürken kendilerini güvenli hissetmelidirler. Emeklerinin karşılığı adil olmalı, onlar için temiz, düzenli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Çalışanlarımıza aile sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için yardımcı olmalıyız. Çalışanlarımız, önerilerde bulunmak ve şikayetlerini dile getirmekte özgür olmalıdır, çalışma, gelişme ve ilerlemede herkese eşit olanaklar tanınmalıdır. Ahlak kurallarına uygun davranan, adil ve yetenekli yöneticiler seçmeliyiz.

İçinde yaşadığımız topluma ve tüm insanlığa karşı sorumluyuz. İyi birer vatandaş olmalı, topluma yararlı çalışmalar desteklemeliyiz. Vergilerimizi eksiksiz ve zamanında ödemeliyiz. Toplumun gelişmesi, sağlık ve eğitim koşullarının iyileştirilmesi için gösterilen çabaları desteklemeliyiz. Çevreye ve doğal kaynaklara hiçbir şekilde zarar vermeden bize sunulan nimetlerden yararlanmalıyız.

Son sorumluluğumuz ortaklarımıza karşıdır. Yaptığımız işler kar sağlamalıdır. Yeni fikirler denenmeli, araştırmalar devam ettirilmelidir. Yaratıcı programlar geliştirilmeli ve hataların sorumluluğu üstlenilmelidir. Çağdaş araç-gereçler kullanılmalı, yeni imkanlar sağlanmalı ve pazara yeni ürünler sunulmalıdır. Kötü koşullar için hazırlıklı olunmalıdır. Bu prensiplere uygun çalışıldığında ortaklarımız iyi bir sonuç alabileceklerdir.

Johnson + Johnson
MEDICAL TURKEY

EK III – ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 178,0

N of Items = 26

Alpha = ,9165

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

Reliability

Reliability Coefficients 26 items

Alpha = ,9165 Standardized item alpha = ,9218

			N of	
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	92,8483	201,3045	14,1882	26

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 178,0

N of Items = 28

Alpha = ,9144

EK IV – T TESTİ SONUÇLARI

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Mean	
									Lower	Upper
KY UYG. VERİLEN ÖNEM	Equal variances assumed	4,831	,029	-6,004	176	,000	-6,2738	1,0450	-8,3361	-4,2114
	Equal variances not assumed			-7,934	73,659	,000	-6,2738	,7907	-7,8495	-4,6981
UYGULAMA BAŞARISI	Equal variances assumed	,973	,325	-13,609	176	,000	-13,4357	,9873	-15,3841	-11,4873
	Equal variances not assumed			-14,535	51,558	,000	-13,4357	,9244	-15,2910	-11,5805
TATMİN DÜZEYİ	Equal variances assumed	1,462	,245	-7,060	176	,000	-17,019	1,1255	-9,3832	-4,9408
	Equal variances not assumed			-9,025	68,806	,000	-17,019	,9450	-9,0520	-5,2720

EK V - ANKETTE YER ALAN YANITLARIN FREKANS TABLOLARI

Kıdem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bir yıldan az	69	38,8	38,8	38,8
Bir – Üç yıl	60	33,7	33,7	72,5
Üç – beş yıl	19	10,7	10,7	83,1
Beş-yedi yıl	5	2,8	2,8	86,0
+ Yedi yıl	25	14,0	14,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	
Total	178	100,0		

Unvan

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Eleman	72	40,4	40,4	40,4
Uzman/ S.	72	40,4	40,4	80,9
Müdür/Y.	30	16,9	16,9	97,8
Gmy +	4	2,2	2,2	100,0
Total	178	100,0	100,0	
Total	178	100,0		

Eğitim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I.Ö / Lise	47	26,4	26,4	26,4
Üniversite	110	61,8	61,8	88,2
Y.L./ Dokt.	21	11,8	11,8	100,0
Total	178	100,0	100,0	
Total	178	100,0		

ifade 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,2	2,2	2,2
	2,00	7	3,9	3,9	6,2
	3,00	19	10,7	10,7	16,9
	4,00	104	58,4	58,4	75,3
	5,00	44	24,7	24,7	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

ifade 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	77	43,3	43,3	43,3
	3,00	53	29,8	29,8	73,0
	5,00	48	27,0	27,0	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

ifade 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	10	5,6	5,6	6,2
	3,00	20	11,2	11,2	17,4
	4,00	104	58,4	58,4	75,8
	5,00	43	24,2	24,2	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	78	43,8	43,8	43,8
	3,00	55	30,9	30,9	74,7
	5,00	45	25,3	25,3	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	1,7	1,7	1,7
	2,00	3	1,7	1,7	3,4
	3,00	17	9,6	9,6	12,9
	4,00	76	42,7	42,7	55,6
	5,00	79	44,4	44,4	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,1	1,1	1,1
	2,00	9	5,1	5,1	6,2
	3,00	45	25,3	25,3	31,5
	4,00	79	44,4	44,4	75,8
	5,00	43	24,2	24,2	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,2	2,2	2,2
	2,00	5	2,8	2,8	5,1
	3,00	15	8,4	8,4	13,5
	4,00	71	39,9	39,9	53,4
	5,00	83	46,6	46,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,1	1,1	1,1
	2,00	8	4,5	4,5	5,6
	3,00	58	32,6	32,6	38,2
	4,00	73	41,0	41,0	79,2
	5,00	37	20,8	20,8	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	1,7	1,7	1,7
	2,00	1	,6	,6	2,2
	3,00	7	3,9	3,9	6,2
	4,00	99	55,6	55,6	61,8
	5,00	68	38,2	38,2	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	5,1	5,1	5,1
	2,00	41	23,0	23,0	28,1
	3,00	62	34,8	34,8	62,9
	4,00	50	28,1	28,1	91,0
	5,00	16	9,0	9,0	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	4	2,2	2,2	2,8
	3,00	15	8,4	8,4	11,2
	4,00	100	56,2	56,2	67,4
	5,00	58	32,6	32,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	5,1	5,1	5,1
	2,00	33	18,5	18,5	23,6
	3,00	81	45,5	45,5	69,1
	4,00	47	26,4	26,4	95,5
	5,00	8	4,5	4,5	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	3,00	10	5,6	5,6	6,2
	4,00	101	56,7	56,7	62,9
	5,00	66	37,1	37,1	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	1,7	1,7	1,7
	2,00	32	18,0	18,0	19,7
	3,00	72	40,4	40,4	60,1
	4,00	55	30,9	30,9	91,0
	5,00	16	9,0	9,0	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	4	2,2	2,2	2,8
	3,00	18	10,1	10,1	12,9
	4,00	93	52,2	52,2	65,2
	5,00	62	34,8	34,8	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	5,1	5,1	5,1
	2,00	57	32,0	32,0	37,1
	3,00	59	33,1	33,1	70,2
	4,00	44	24,7	24,7	94,9
	5,00	9	5,1	5,1	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,2	2,2	2,2
	2,00	5	2,8	2,8	5,1
	3,00	23	12,9	12,9	18,0
	4,00	99	55,6	55,6	73,6
	5,00	47	26,4	26,4	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	6,7	6,7	6,7
	2,00	55	30,9	30,9	37,6
	3,00	68	38,2	38,2	75,8
	4,00	33	18,5	18,5	94,4
	5,00	10	5,6	5,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	2,8	2,8	2,8
	2,00	5	2,8	2,8	5,6
	3,00	17	9,6	9,6	15,2
	4,00	82	46,1	46,1	61,2
	5,00	69	38,8	38,8	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	5,6	5,6	5,6
	2,00	60	33,7	33,7	39,3
	3,00	60	33,7	33,7	73,0
	4,00	41	23,0	23,0	96,1
	5,00	7	3,9	3,9	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	5,1	5,1	5,1
	2,00	7	3,9	3,9	9,0
	3,00	65	36,5	36,5	45,5
	4,00	70	39,3	39,3	84,8
	5,00	27	15,2	15,2	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	43	24,2	24,2	24,2
	2,00	59	33,1	33,1	57,3
	3,00	55	30,9	30,9	88,2
	4,00	18	10,1	10,1	98,3
	5,00	3	1,7	1,7	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	6	3,4	3,4	3,9
	3,00	15	8,4	8,4	12,4
	4,00	98	55,1	55,1	67,4
	5,00	58	32,6	32,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	5,1	5,1	5,1
	2,00	47	26,4	26,4	31,5
	3,00	58	32,6	32,6	64,0
	4,00	51	28,7	28,7	92,7
	5,00	13	7,3	7,3	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	2	1,1	1,1	1,7
	3,00	29	16,3	16,3	18,0
	4,00	99	55,6	55,6	73,6
	5,00	47	26,4	26,4	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,2	2,2	2,2
	2,00	52	29,2	29,2	31,5
	3,00	70	39,3	39,3	70,8
	4,00	38	21,3	21,3	92,1
	5,00	14	7,9	7,9	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	7	3,9	3,9	4,5
	3,00	19	10,7	10,7	15,2
	4,00	76	42,7	42,7	57,9
	5,00	75	42,1	42,1	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

İfade 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	3,00	9	5,1	5,1	5,6
	4,00	83	46,6	46,6	52,2
	5,00	85	47,8	47,8	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

**EK VI – JOHNSON & JOHNSON ŞİRKETLER TOPLULUĞUNUN KURUMSAL
YÖNETİŞİM (SOX) DENETİM FORMUNUN KONULAR ve YÖNERGELER BÖLÜMÜ**

COMPANY NAME AND LOCATION: _____

MRC NUMBER(S): _____

TABLE OF CONTENTS

[INSTRUCTIONS](#)

Key Reference Sources

POLICY ON BUSINESS CONDUCT

Responsibilities of Management and Employees

Conflicts of Interest

Compliance with Laws and Regulations

Compliance with Laws and Regulations – General

Antitrust and Competition Laws

Environmental Laws and Regulations

Drug, Medical Device, Diagnostic, Controlled Substance and Consumer Product
Safety Laws

Work Place Safety Laws and Regulations

Health Care Compliance Guidelines

Employment Labor Laws and Policies

Policy on the Employment of Young Persons and Global Labor and
Employment Guidelines - Support of Child Labor Laws

Affirmative Action / Equal Opportunity

Harassment in the Workplace

Global Labor and Employment Guidelines - Communicate and Partner with Associates

Global Labor and Employment Guidelines - Freedom to Associate

Global Labor and Employment Guidelines - Association Involvement has no Affect on Employment

Global Labor and Employment Guidelines - Right to Organize and Good Faith Bargaining

Global Labor and Employment Guidelines - No Forced Labor

Global Labor and Employment Guidelines - No Discrimination

Global Labor and Employment Guidelines - No Physical Punishment

Global Labor and Employment Guidelines - Associates may Leave at any Time

Global Labor and Employment Guidelines - First Adhere to Local Law

Contingent Workforce (Non-employee Independent Contractors and Temps)

Outsourced Operations – Contract Workers

Compliance with Securities Laws

Political Activities and Contributions

Respect for Trade Secrets

Anti-Boycott and Tax Reporting Regulations

Anti-Boycott Awareness

Anti-Boycott Compliance

Export Administration Act Reporting & Tax Law Reporting

United States Export Regulations Affecting All Affiliates Worldwide

Fraud / Theft Exposures and Reporting

Use of Funds, Assets and Information; Completeness and Accurate Books and Records; Second-Country Payments

Staff Accounting Bulletin (SAB) No. 99 on Materiality

Reporting and Foreign Corrupt Practices Act

SALES AND MARKETING

Conduct of Representatives in Operating & Procedures Rooms

RESEARCH AND DEVELOPMENT

Policy For the Registration and Reporting of Results of Johnson & Johnson MD&D Company Sponsored Clinical Studies - MD&D Affiliates Only

Policy For the Registration and Reporting of Results of Johnson & Johnson Pharmaceutical Company Sponsored Clinical Studies - Pharmaceutical Affiliates Only

EXCEPTION ANALYSIS AND SOX IMPLICATIONS

PREPARER / APPROVER CERTIFICATION

DOCUMENT CONTROL SUMMARY

INSTRUCTIONS

The Managing and Finance executives of all MRCs that sign the annual MRC SOX certificate in November must complete this JAQ, which complements the HR-Payroll Cycle Document Control Matrix, annually. This is typically the CFO/Finance Director and the President / Managing Director. Executives can designate the preparation of the document, but the Executives should formally review and approve the JAQ on behalf of the MRC within 30 days before/after the November certificate.

The Section on Global Labor and Employment Guidelines should be completed by the Human Resources representative responsible for policy compliance at the location and be approved by the top Human Resources leader. If you have questions or require additional information on the Global Labor and Employment Guidelines, please contact the Corporate Director of Labor Relations at Johnson & Johnson Corporate Headquarters.

The purpose of this questionnaire is to:

- Determine management's awareness of certain Johnson & Johnson policies related to business conduct.
- Ensure potential and known exceptions to the PBC are appropriately communicated to the Corporate Law and Internal Audit Departments.

If your Company is planning for an internal audit, CIA will schedule a meeting to discuss the questionnaire responses in more detail. All opportunities for improvement will be presented in the JA section of the report to acknowledge management identified them. Findings of a confidential nature will be communicated via a confidential memo and will not appear in our formal audit report. The audit team will use professional judgment in assessing whether a JA finding should be presented in the audit report, including those that were corrected before the team's arrival or by completion of the audit.

Findings relating to the Global Labor and Employment Guidelines will be communicated via a confidential memo to the Corporate Director of Labor Relations at Johnson & Johnson Corporate Headquarters and will not appear in our formal audit report. .

Key Reference Sources

1. The Policy on Business Conduct in multiple languages along with many of the other Corporate Policies and Guidelines covered in this JAQ can be found on the Corporate Law Department's Law Center home page. [Corporate Policies and Guidelines](#)
2. Corporate Internal Audit's home page. [Corporate Internal Audit](#)
3. Online training on the Policy on Business Conduct is available at the JOHNSON & JOHNSON Law School Online on the Johnson & Johnson network at <http://jnjuniversity.jnj.com?LawSchool>.

EXCEPTION ANALYSIS AND SOX IMPLICATIONS

A “no” response is typically an indication of a potential control gap.

If the potential control gap relates to a question that has a direct impact on SOX compliance (e.g., employee orientation, theft / fraud reporting), evaluate the exception in accordance with JOHNSON & JOHNSON SOX guidelines and document the conclusion below.

If the exception is deemed a control gap, document the gap and corrective action plan below and the formal SOX Corrective Action Plan, and update the Payroll Cycle DCM to reflect the actual control environment and follow SOX certificate reporting guidelines. If the potential control gap relates to a question that is unrelated to SOX compliance (e.g., Employee, Boycott, regulations), evaluate the exception in a manner similar to the JOHNSON & JOHNSON SOX guidelines and document the conclusion below. If the exception is deemed a control gap, document the gap and corrective action plan below.

Documentation should include a description of the potential control gap, the corrective action plan and implementation date; or why the condition is not considered a control gap.

Potential Control Gap(s) Corrective Action Plan(s) /Implementation Date(s)

ÖZGEÇMİŞ

Liseyi Vehbi Koç Vakfı Lisesi'nde, üniversite öğrenimini ise, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Ekonometri Bölümünde 1990 yılında tamamladı. Profesyonel iş hayatına 1991 yılında Sabancı Holdinge bağlı Aknet Bilgi İşlem Sanayi'nde insan kaynakları alanında başladı. Askerlik görevini tamamladıktan sonra başladığı yüksek lisans eğitimi devamında, 1997 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi bilim dalında iş tatmini ve tekstil sektöründe uygulamalı bir araştırma konulu tezi ile yüksek lisansını tamamladı.

1991 yılında insan kaynakları alanında başladığı iş yaşamında, 1994 yılından günümüze değin, Aknet Bilgi İşlem sanayi, Cavo A.Ş., Servus Bilgisayar A.Ş., Alarko Turizm Grubu, Aras Holding'de ve Aktif İleti ve Kurye Hizmetleri A.Ş.'de "İnsan Kaynakları Yöneticiliği, Direktörlüğü ile Organizasyonel Gelişim ve Kalite Direktörlüğü" görevlerinde bulundu. Cenk Ulusal, evli ve İngilizce bilmektedir.