

— TONE — at the — TOP



POWERED BY

AUDIT EXECUTIVE
CENTER

Sayı 76 | Şubat 2016

Üst yönetim, yönetim kurulları ve denetim komitelerine yönetim ile ilgili konularda özet bilgiler

SADECE ÜST SEVİYE YÖNETSEL YAKLAŞIMI OLUŞTURMAKTAN DAHA FAZLASI: KURUMSAL KÜLTÜRE BİR BAKIŞ

Kurumsal kültür. Tanımlaması zor olabilir. Net olmayan bir kavram olmakla birlikte, zaman içinde kültür bir kurumun uzun dönemli başarısını çok büyük ölçüde etkilemekte, etik çalışanlarla etik olmayan çalışanlardan; değerli kurumları sorgulananlardan; amacına ulaşanları ulaşmayanlardan ayırdetmektedir.

Son dönemlerde ortaya çıkan uzun şirket skandalları, yöneticilerin kurumsal kültür üzerine daha fazla düşünmeye yönlendirmiştir.. Shenandoah Grup'un yönetici ortağı ve Coastal Banking Grup'un direktörlerinden biri olan Jim Key konunun "kritik" olduğunu belirtmektedir. "İşin özünde, pek çok iş başarısızlığı birer kültür problemidir." Securities and Exchange Commission" (A.B.D.) Başkanı Mary Jo White, 2014 yılında Stanford Üniversitesi Rock Kurumsal Yönetişim Merkezi'ndeki bir konuşmasında kifayetsiz kurumsal kültürleri "sermaye piyasalarındaki dikkat çekici hukuk ihlallerinin en sık rastlanan nedeni" olarak nitelendirerek benzer bir noktaya değindi.

Kurumsal kültür şirket pikniklerinden veya kurumsal gönüllü yardımlardan daha fazla bir şeydir. Kültür, kurumsal değerleri ve çalışanların bu değerler ışığında nasıl hareket ettiklerini içerir. Çok iyi bir kurumsal kültür,

bir kurumun en iyi çalışanları elinde tutmasına yardımcı olur ve onların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları ve en verimli işi çıkartmaları için harekete geçirir. Çok kötü bir kurumsalkültür bir şirketin sonunu getirebilir.

Sağlıklı Kültürlere karşılık Zehirli Kültürler

Forbes dergisinde yeralan bir makaleye göre kültür şirketin nasıl karar verdiğine, sorunları çözdüğüne ve departmanlar arasında iletişim kurduğuna rehberlik ettiğinden aynen bir şirketin DNA'sı niteliğindedir. Bu kapsamda, sağlıklı bir kurumsal kültürünün değerli bir varlıkolabileceğini ve rekabet üstünlüğünü oluşturan bir kaynak olabileceğini öngörebilmek hiç de zor değildir.

Aynı derecede aşîkârdır ki, zehirli bir kurumsal kültür bir yükümlülük haline gelebilir. Bir kurum liderinin bilerek zehirli bir kültür yaratmaya girişmesi pek muhtemel değildir. Bununla birlikte, kötü yönetim veya kurumsal kültürün ihmal edilmesi bu sonuca yol açabilir. Çalışanların çalışma hevesi kaçabilir veya etik dışı kararlar almaya teşvik edilirler. Hesap verilebilirlik ortadan kalkar. Verimlilik düşer. Kontrol edilmezse, çok ciddi olumsuz iş sonuçlarına, hatta başarısızlığa sebep olabilir.



Yöneticilerin, Kurulların ve Denetim Komitelerinin Rolü

Kurumsal kültürün uzun dönemli kurum başarısındaki kapsamlı rolü denetim komiteleri, kurullar ve yöneticiler için konuyla ilgilenmelerini gerektirecek kadar kuvvetli bir etkidir. Ancak nasıl?

Başarı yukarıdan başlar. Genel olarak konuşursak, yöneticiler kültürü oluştururlar ve örneklerle liderlik ederler. Üst düzey liderler, kurumsal kültürü ve değerleri anlaşılır şekilde ifade etmeli ve rol model olmalı, kendilerinin ve diğerlerinin en üst standartlarda etik davranışlarını istemeli, şeffaflığı yüreklendirmeli ve zor kararlar vermeye istekli olmalıdırlar. Aynı zamanda, "Miami Valley Gaming"te kıdemli finans direktörü olan Craig Robinson "yönetim kurulu, en iyi kurumsal kültürü oluşturmak için üst düzey liderlerin doğru etik pusulayı, inceliği ve iletişim tarzını yürüttüklerinden emin olmalıdır," şeklinde görüş belirtmektedir.

Doğru nitelikler çok önemlidir –ve bu niteliklerin yokluğu çok hasar verir- IIA Başkanı ve Genel Müdürü Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA son yazısında "üst yönetimdeki güçlü ancak uygun olmayan bir yaklaşım en elverişli iç kontrol süreçlerini ve politikalarını dahi aslında önemsiz hale getirebilir." diye yazmaktadır.

Eylemleri örgütün temel değerleriyle uyum içinde olan doğru liderlere sahip olmanın ötesinde, kurumun liderleri tarafından kullanılan sağlıklı bir kültüre ilham verecek bazı taktikler şunlardır:

- Kurumsal kültürün, değerlerin ve etiğin doğrudan veya dolaylı olarak kurul ve denetim komitesi toplantılarının gündeminde yer almasını sağlayın ve bu konular hakkında samimiyetle ve açıkça konuşun.
- Üst yönetim yaklaşımını da içerecek şekilde kültürün gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlar kullanılarak değerlendirilmesini sağlayın.
- Sık sık rapor isteyin. Bazı kurumlar çalışan geribildirim, etik ihlaller, ihbar hattına yapılan bildirimler ve müşteri şikayetleri gibi verileri raporlayan bir kurumsal kültür kontrol paneli oluşturmaktadırlar.
- Genel Müdürün ve diğer üst düzey yöneticilerin seçimine, ücretlendirilmelerine ve iş sözleşmelerininin feshedilme işlemlerine özel dikkat verin. Ücret paketlerinin ve masraf iade politikalarının uygunsuz davranışları cesaretlendirmedigine emin olun. Kilit noktalar şunlardır: "Stratejiniz uzun vadeliyken kısa vadeli

2

düşünceyi mükâfatlandırmayın."

- Çalışanlarla konuşun. İşyerine gidin ve onlarla ve yöneticileriyle zaman geçirin. Birbirleriyle nasıl etkileşimde olduklarını gözlemleyin.
- Üst düzey yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimlerinin uygunluğunu gözden geçirin. Bu iletişimlerin içeriğinin etik davranışın önemini pekiştirdiğinden ve yönetsel yaklaşımın sorunları su yüzüne çıkarmak için suçlamadan arı bir ortamı teşvik ettiğinden emin olun.

Araştırmak isteyenler için bir dünya dolusu rehber bulunmaktadır. Bununla birlikte yardımcı olabilmek amacıyla, IIA'de İDY Çözümleri yönetici direktörü ve eski bir İç Denetim Yöneticisi (İDY) olan Doug Anderson'a göre kurumsal kültür bir kontrol listesi değildir. Olup biteni ve sonuçlarını anlamak için sezgi gücü ve tecrübe gereklidir.

"Kültür bir kurumun iyi yönetişimi için kritiktir ve buna dikkat edilmemesinin yıkıcı etkileri olabilir" demektedir Doug Anderson. "Maalesef, kötü örneklerden kısa zamanda uzaklaşmayacağız." Bununla beraber, öngörümlü ve sağlıklı bir kültürü desteklemek için adım atan bilinçli kurumlar muhtemelen bekledikleri faydalara ulaşacaklar ve zehirli bir kültüre doğru giden yanlış yolun tuzaklarından kaçınacaklardır.

Kurumsal Kültürde İç Denetimin Rolü

Bir kuruluşun uzun dönemli hayatta kalabilmesi için kritik olan her şey, gözetimi ve değerlendirmeyi hakediyor. Üst düzey yöneticiler iç denetçilere, iç denetçilerin orta kademe yöneticilerle olan etkileşimleri ve açık konuşmaları nedeniyle, kurum kültürü hakkında nabız kontrolü yapacak kişiler olarak bakabilirler.

Dahası, iç denetçiler kurumun iç kontrolleri ve bunların uygunluk programları hakkında uzmandırlar. Zaman içinde, iç denetçiler şirketin uygulamalarının itibarı hakkında bilgiye dayalı bir bakış açısına ulaşmaktadırlar. İç denetçiler hangi departmanların nükseden sorunlar yaşadıklarını, endişe verici yönetim sorunları yaşadıklarını veya incelemelere cevap vermede veya bulguları dikkate almada isteksizlik gösterdiklerini bilmektedirler.

Anderson, iç denetimi, kurumsal çalışmalar hakkında bu çalışmalarda sorumluluk taşımadan gözlem yapmakla ve güvence vermekle görevlendirilecek tek departman olarak nitelendirmektedir. "Bundan dolayı, iç denetçiler gerçekten tarafsız ve bağımsız olabilirler. İç denetçileri doğrudan denetim komitesine bağladığınızda, iç denetçiler gözlemlerini, güvenceyi ve içgörüyü temin

etmek için mükemmel bir durumda olacaklardır.”
Bunu diyerek, kurumsal kültürün ölçülmesinin zorluğu nedeniyle, iç denetçilerin değerlendirmeler yaparken yüksek bir sezgi ve muhakeme gücüne sahip olmaları için iyi donanımlı olmaları gerektiği ifade edilmektedir.

İç denetim bir “erken uyarı” fonksiyonunu görebilir ve kurumsal kültür üzerinde ciddi etki yaratmadan önce sorunları düzeltmek için kuruma imkan sağlayabilir. Bununla birlikte, bu ilerleme yolda bir yapılacak



denetimle sağlanamaz; anlamlı eğilimlerin ve anormalliklerin ortaya çıkması sürekli izlemeye bağlıdır.

Kurumsal kültürü değerlendirmek için hangi yaklaşım izlenirse izlensin, önemli olan seçilen yaklaşımın her denetimin fiilen bir parçası olacak şekilde sistematik olarak yapılmasıdır. Kurumsal kültür ayrı coğrafi yerlerde veya belirli zamanlarda bulunmamaktadır; her gün, her departmana her işe nüfuz etmiş durumdadır. Kurumsal kültür değerlendirmeleri devamlılık içerir.

Sağlıklı bir kurumsal kültür olmaksızın, bir kurum temel misyonunu başarmada muhtemelen sıkıntılarla karşılaşacaktır. Fiili kurumsal kültürün arzu edilen kurumsal kültürle aynı olduğu kurumlarda, iç denetim uzun vadeli kurumsal değere anlamlı bir katkı verebilecektir.

Hızlı Anket Sorusu

Geçen 12 ayda, kurumsal kültür, kurumunuzda ne sıklıkla yönetim kurulu veya denetim komitesi toplantı gündeminin bir konusu olmuştur?

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz.

www.theiia.org/goto/quickpoll

Zehirli bir Kurumsal Kültürün 6 İşareti

Kurum kültürünüzün zehirlenmekte olduğunu akla getiren bazı nitelikler şöyledir:

- Kayırmacılık. Yöneticilerin ayrıcalıklı muamele gören (bazen herkesin tabii olduğu kuralların uygulanmadığı) gözde çalışanları olur ve sadece bu kişilere sık sık özel projelerde çalışma fırsatı verilir.
- Buz üzerinde yürümek. Çalışanlar sürekli olarak azarlanmaktan veya daha kötüsü kovulmaktan korkarlar. Toplantılar tek yönlü iletişimle geçer, çünkü misilleme korkusu sağlıklı tartışmanın kapısını kapatır. Çalışanlar saygı görmediğini ve gözardı edildiklerini hissederler. Şeffaflık aşınır.
- Kötü davranış. Hizipler bol miktardadır, özellikle olumsuzluğu arttıranlar...Çalışanlar rakip haline gelirler ve ilerlemek için acımasız davranışlara girerler. Kötülük nezaketin ve saygının yerini alır.
- Gelişim eksikliği. Yönetim, tüm seviyelerde ve kurumun tamamında eğitimin ve kendini geliştiren çalışanları fark etmemektedir.
- Bilgi saklama. Yöneticiler, diğer çalışanların işlerini yapmak için ihtiyacı olan bilgiyi paylaşmamaktadırlar. Yöneticiler, bilgiyi sadece bir işin yapılması için şart olduğunda veya diğer bir çalışana yardımcı olması için çok geç olduğunda paylaşmaktadırlar.
- Hesap verme eksikliği. Kural ihlalleri su yüzüne çıkabilir ancak işler her zamanki gibi sürer ve çalışanlar, yöneticiler veya üst düzey yöneticiler kurallara uymama nedeniyle herhangi bir sonuçla karşılaşmamaktadır.

IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 190 ülkede 180.000 üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslar arası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğitcisidir.
www.globaliia.org

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için;

www.globaliia.org/Tone-at-the-Top sitesini ziyaret ediniz ya da +1-407-937-1111 numarasını arayınız.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

İçerik Danışma Kurulu

Üst yönetim ve yönetim kurullarındaki deneyimleriyle birlikte, aşağıda belirtiler saygıdeğer uzmanlar, bu yayının içeriğine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper

Nancy A. Eckl
Kenton J. Sicchitano

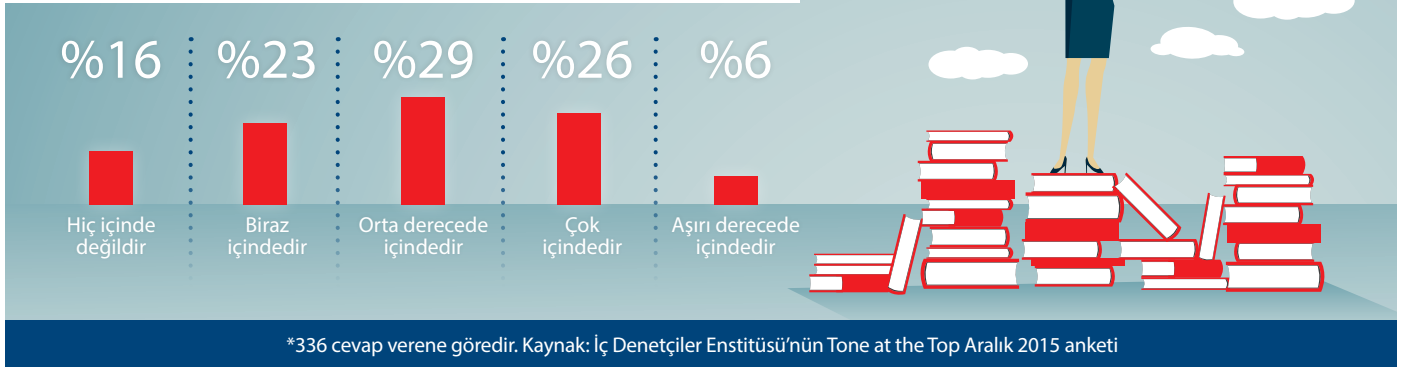
TONE TOP

247 Maitland Ave.
Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA

NONPROFIT ORGANIZATION
U.S. POSTAGE
PAID
THE INSTITUTE OF
INTERNAL AUDITORS

Hızlı Anket Sonuçları:

İç denetim departmanınız kurumunuzda güvenilir Mali Olmayan Raporlamaya güvence verme işinin ne kadar içindedir?



*336 cevap verene göredir. Kaynak: İç Denetçiler Enstitüsü'nün Tone at the Top Aralık 2015 anketi

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan * kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz.

Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayınlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz, veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz.

İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından 10/03/2016 tarihinde çevrilmiştir.