

Kamuyu Aydınlatma Platformundaki İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkelerinden İnsan Kaynakları Politikalarına Uyumunun İçerik Analizi İle Değerlendirilmesi

Evaluation with Content Analysis of Human Resource Policy in Compliance with the Corporate Governance Principles for Businesses in Public Disclosure Platform

Yeliz Mohan Bursalı* - İbrahim Aksel**

Özet

İşletmeleri ve tüm paydaşları yakından ilgilendiren “Kurumsal Yönetim” kavramı son yıllarda gerek literatürde gerekse uygulamada önem kazanmaktadır. Bu konuda en kapsamlı bilgiye ise Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)’nin hazırladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri” raporundan ulaşmak mümkündür. OECD’nin raporu yayımlamasından sonra dünyadaki birçok ülke kendi kurumsal yönetim ilkelerini yayımlamıştır. Ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanmıştır. İşletmeler ilkelerin bir kısmına uymak zorunda değilken bir diğer kısmına uymakla yükümlü tutulmuşlardır. ‘İnsan Kaynakları Politikaları’ işletmelerin uymakla yükümlü tutulmadıkları kurumsal yönetim ilkeleri grubunda yer almaktadır.

Araştırmanın amacı, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’na kayıtlı işletmelerin, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nun yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri’nden ‘İnsan Kaynakları Politikalarına’ uyumluluğunu içerik analizi yoluyla incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre, söz konusu işletmelerin SPK’nun kurumsal yönetim ilkeleri açısından “insan kaynakları politikaları”nda istenilen düzeyde kurumsal olmadıkları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İşletmeler, İnsan Kaynakları, İçerik Analizi

Abstract

In recent years the concept of corporate governance which is closely concerned for businesses and all stakeholders, is important both literature and also practice. The most comprehensive information on this subject is available from the report of Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Corporate Governance Principles. After the report is published by OECD, many countries have published their corporate governance principles. The corporate governance principles in our country is published by Capital Markets Board of Turkey (CMBT). Businesses that do not have to comply with some of the principles are obliged to comply with another part. ‘Human Resource Policies’ are located between the groups of corporate governance principles are not obliged to follow the businesses.

The purpose of the study is to examine the compatibility through the content analysis of Human Resource Policy in Compliance with the Corporate Governance Principles for Businesses in Turkey Public Disclosure Platform. According to a study, in terms of "human resources policies" of corporate governance principles of CMBT were found the said enterprises are not at the required level of institutional.

Key Words: Businesses, Human Resource, Content Analysis

* Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Denizli-Türkiye

** Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Denizli-Türkiye

Giriş

Bir işletmede firma sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, kredi kuruluşları, tedarikçiler, çalışanlar ve müşteriler gibi çeşitli paydaşlar arasındaki ilişkilere rehberlik eden ayrıntılı bütün kural ve normlardan oluşan kurumsal yönetim (Pauly ve Reich,1997: 8), özellikle 1990'lı yılların sonu ile 2000'li yılların başlarında dünyada ve Türkiye'de önemli bir olgu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Dünyada yaşanan krizler ile başlayan süreç ve devamında gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmelerin isimlerinin karıştığı skandallar işletmelerin iyi yönetilip yönetilmediği sorusunu gündeme getirmiştir. Tam da bu noktada "ideal şirket yönetimi" (Arslantaş, 2012: 2), iyi yönetim anlamına gelen kurumsal yönetim ve bu kapsamda ortaya koyulan çeşitli ilkeler, kötü yönetildiği düşünülen işletmeler için bir referans kaynağı olmuştur.

Kurumsal yönetim ile ilgili yazın ele alındığında, en kapsamlı ilkeler listesini, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nin ilk olarak 1999 yılında yayımladığı, 2004 yılında geliştirdiği ve üye ülkelere rehber olma özelliği taşıyan "Kurumsal Yönetim İlkeleri" raporunda (OECD, 2004) görmek mümkündür. Ülkemizde ise kurumsal yönetim ilkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 2003 yılında yayımlanmış, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin 2004 yılında revize edilmesinden sonra, 2005 yılında mevcut ilkelerde değişiklikler yapılmıştır (Pamukçu, 2011: 137). SPK'nun 2003 yılında hazırladığı rapor halka açık şirketler için tavsiye niteliğini taşımaktayken, 2004 yılında "Uyum Beyanı" düzenlemesi ile halka açık şirketler, kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerinin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuşlardır. SPK'na kayıtlı işletmelerin kamuya açıklaması gereken verilerine Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden ulaşmak mümkündür. Zira işletmelerin SPK'nun Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği kapsamında, kamuya açıklanacak her türlü bilgi ve belgeyi KAP'na göndermesi gerekmektedir (SPK, KAP Tebliği, 2013).

Bu çalışmada, KAP'nun 'Ulusal Pazar' kategorisinde yer alan 216 işletmenin uyum raporunda sundukları beyanlar değerlendirilmiştir. Buna göre söz konusu işletmeler açısından, son tebliğ ile uyulması zorunlu olmayan ancak uyulmadığında gerekçesi ile belirtilmesi istenen GRİ alanda kalmış «İşletmelerin İnsan Kaynakları Politikaları»'na ilişkin maddeler inceleme kapsamına alınmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim, ekonomik ve ticari anlamda faaliyet gösteren örgütlerin yönetiminin düzenlenmesi ve yönetim sorunlarının çözümlenmesinde nispeten yeni sayılabilecek önemli yaklaşımlardan birisini oluşturmaktadır. Başlangıçta halka açık şirketlere yönelik bir anlayış olarak gündeme gelen kurumsal yönetim, bugün hem halka açık olmayan sermaye şirketleri hem de kamu kurumları için bir referans kaynağı olarak görülmeye başlamıştır. Zira hangi alanda faaliyet gösterirse göstereceği bu anlayış çerçevesinde yönetilen işletmelerin, dar bir grubun elinde denetimsiz bir biçimde yönetilmekten kurtularak, güçlü ve bağımsız denetim sistemleri altında şeffaf, sorumlu, adil ve hesap verebilir yönetim süreçlerine kavuşacağı ifade edilebilir. Kavramın özünü, şirketlerin, hem pay sahiplerini hem de diğer paydaşlarını birlikte ele alarak her bir taraf açısından maksimum yarar sağlayacak biçimde yönetilmeleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede kurumsal yönetimin, özellikle yerli-yabancı, büyüklü-küçüklü her kesimden yatırımcılar ve de genel olarak toplumsal güvenin yaratılmasında son derece önemli bir rol oynadığı belirtilebilir.

Batı yazınında ‘corporate governance’ olarak ifade edilen bizdeki karşılığı şirket yönetkisi, şirket yönetişimi, kurumsal yönetim kavramlarına karşılık gelen ancak genel kabulde kurumsal yönetim olarak varlık bulan kavramın tanımlanması konusunda tam bir görüş birliğinden söz etmek pek de mümkün değildir (Aguilera ve Jackson, 2003). Zira odağında iyi şirket yönetiminin yer aldığı kurumsal yönetim bu yönüyle ekonomi, finans, muhasebe, hukuk, yönetim gibi birçok farklı disiplinden beslenmekte ve her bir disiplinin konuya yaklaşımları çeşitli farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bunun da ötesinde dünya üzerinde kurumsal yönetime ilişkin her bir ülke açısından farklı uygulamaların söz konusu olması kavrama yönelik belirli bir tanımlama yapılmasını zorlaştırmaktadır. OECD kurumsal yönetimi, “anonim şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde kar sağlanması ve hissedarlara dağıtılması esas ve amacını oluşturan geleneksel yapıların yanı sıra, hem hissedarlar ve yöneticilerin hem de şirket çalışanlarının, müşterilerinin, fon sağlayıcılarının, alacaklıların ve devletin çıkarları ile haklarının önemsendiği bir anlayış” (OECD, 1998: 27) olarak tanımlamaktadır. Yönetim ve karar alma süreçlerinin tüm paydaşların işbirliği ve etkin katılımı ile yapılmasını öngören kurumsal yönetim kavramı bir başka tanıma göre; bir kurumun, beşeri ve mali sermayeyi çekmesini, etkin çalışmasını, ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstermesini uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasını sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar (TÜSİAD, 2002: 9) biçiminde tanımlanabilir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri

İşletmelerin tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmeyi ve bu çıkarları mümkün olabildiğince eşit bir biçimde uyumlaştırmayı hedefleyen kurumsal yönetimle birlikte bireysel, toplumsal ve ekonomik amaçların dengelenmesi sonucu işletmeler açısından ideal, iyi yönetimin gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir. Bu şekilde iyi yönetimi gerçekleştirmenin ve nihayetinde toplumsal güveni sağlamanın yolu, kurumsal yönetim ilkelerini odağa yerleştirerek, bu ilkeler çerçevesinde belirlenecek amaçlar, oluşturulacak stratejiler, politikalar ve yapılacak uygulamalardan geçmektedir (Kavut, 2010: 12). Bu durumun önemi, özellikle 90’lı yılların sonu ve 2000’li yılların başında dünyada yaşanan ekonomik krizler ve sonrasında ortaya çıkan şirket skandallarının sonuçları göz önüne alındığında çok daha iyi anlaşılmaktadır. Yaşanan bu tür olumsuzluklar ve küreselleşmenin şirketlerin önüne çıkardığı değişimler kurumsal yönetim adına yapılan düzenlemeleri gündeme getirmiştir. Bu çerçevede dünya genelinde tüm şirketler için kılavuz niteliğinde OECD (1999) tarafından hazırlanıp yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Zaman içerisinde konuyla ilgili çalışmalarına devam eden OECD, 2004 yılında ilkelerde bir güncellemeye gitmiş ve ilkeleri altı başlık halinde düzenlemiştir (OECD, 2004). Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde düzenlenen ilkeler 6 temel başlık altında sınıflandırılabilir:

1. Etkili bir kurumsal yönetim çerçevesi için gereklilikler
2. Hissedarların hakları
3. Hissedarların adil bir muamele görmesi
4. Kurumsal yönetimde doğrudan çıkar sahiplerinin rolü
5. Kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık
6. Yönetim kurulunun sorumlulukları

OECD tarafından yayımlanan ilkeler, hem OECD ülkelerinin hem de diğer ülkelerin uygulama ve düzenlemelerine rehber olması açısından önem taşımakta olup (Doğan, 2007: 70), Türkiye’de oluşturulan ilkeler için de temel çerçeveyi oluşturması açısından anlam taşımaktadır. Dünyadaki gelişmelere paralel biçimde Türkiye’de de

kurumsal yönetim ilkeleri, 1999'da OECD tarafından yayımlanan ilkeler temel alınarak ve Türkiye'nin kendine özgü koşulları da göz önünde bulundurularak 2003 yılında SPK tarafından hazırlanarak yayımlanmıştır. OECD'nin 2004 yılında ilkelere ilişkin yaptığı düzenlemeden sonra SPK da 2005 yılında yayımladığı ilkelere ilişkin ek bir düzenleme yapmıştır (Pamukçu, 2011: 137). Söz konusu ilkelerin son hali "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" olarak 30.12.2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır (SPK, 2011).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkeleri 4 ana başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar (SPK, 2011);

1. *Pay Sahipleri*: Pay sahiplerinin haklarını (bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılma hakkı, oy hakkı, azınlık hakları, kar payı hakkı, payların devri vb.) kullanmalarını kolaylaştıran düzenlemelere ilişkin ilkeler
2. *Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*: kamuyu aydınlatmanın esasları ve araçlarına ilişkin kurallar ile ortaklık pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kamuoyuna açıklanması ilkesi ve periyodik mali tablo ve raporlamanın rolü, bağımsız denetim işlevi, ticari sır ve içeriden öğrenenlerin ticareti, kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler
3. *Menfaat Sahipleri*: Menfaat ya da çıkar sahipleri ile ilgili şirket politikası, çıkar sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi ve şirket mal varlığının korunmasına ilişkin ilkeler
4. *Yönetim Kurulu*: Yönetim kurulunun temel işlevleri ve faaliyet esasları ile ilgili görev ve sorumlulukları, yönetim kurulunun oluşumu, seçimi, yönetim kuruluna sağlanacak mali haklar, kurul içinde oluşturulacak komitelerin yapısı ve bağımsızlığı gibi konulara ilişkin ilkeler

Sermaye Piyasası Mevzuatı'na tabi tüm işletmelere yönelik olarak SPK tarafından 2003 yılında yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda gönüllülük esas alınmış ve bu kapsamda şirketler zorunlu tutulmamışlardır. 2004 yılında, ilkelerle aynı amaca hizmet edeceği düşünülen ve halka açık şirketlerin geçmiş faaliyet dönemindeki performansları konusunda hissedarları ve menfaat sahiplerini bilgilendirmek için uyum raporu hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Buna göre 2005 yılından başlayarak, borsada işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde durumlarının incelenebilmesine yönelik, web sitelerinde geçmiş yıla ilişkin asgari unsurları içeren Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na yer vermeleri gerektiğine karar verilmiştir (Arslantaş, 2012: 23). "Uyum Beyanı" düzenlemesi ile halka açık şirketler, kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerinin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuşlardır.

Yukarıda sözü edilen 30.12.2011 tarihli ve 28158 sayılı tebliğ yayınlana kadar SPK'nun işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamasına yönelik tavrı "uygulamıyorsan açıkla" biçiminde gerçekleşmiştir. Bu son tebliğ ile SPK'nun raporundaki kurumsal yönetim ilkelerinden işletmelerin yükümlü tutulduğu ilkelerin oranı artmakla birlikte tavsiye olunan ilkeler hâlâ mevcudiyetini sürdürmektedir. İşletmelerin uymakla yükümlü tutuldukları ve yükümlü tutulmadıkları ilkeler özetle şu şekildedir;

SPK'nun İşletmeleri Uymakla Yükümlü Kıldığı Maddeler:

1. Pay Sahipleri
 - Genel kurula katılım hakkı
 - Genel kurul toplantı ilanı
 - Şirketin internet sitesinde genel kurul hakkındaki ilanlar

- Pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yönetici akraba ve yakınlarına ilişkin yükümlülükler
 - Şirket varlıkları hakkındaki yükümlülükler
4. Yönetim Kurulu
- Yönetim kurulunun yapısı
 - Yönetim kurulu üye sayısı
 - Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler hakkındaki yükümlülükler
 - Yönetim kurulunda bağımsız üyeler bulundurma
 - Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı
 - Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi
 - Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri
 - Bağımsız yönetim kurulu üyelik süreci
 - Yönetim kurulu toplantılarının şekli
 - Bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı
 - Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler
 - Yönetim kurulundaki komitelerin yapısı
 - Komitelerin belirlenme şekli ve ilanı
 - Bağımsız üyelerin komitelerdeki fonksiyonu
 - İcra başkanının (genel müdür) komitelerde görev alamaması
 - Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar
 - Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilme esasları
 - Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesi

SPK'nun İşletmeleri Uymakla Yükümlü Kılmadığı (Tavsiye Niteliğindeki) Maddeler:

1. Pay Sahipleri
 - Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması
 - Bilgi alma ve inceleme hakkı
 - Oy hakkı
 - Azlık hakları
 - Kar payı hakkı
 - Payların devri
2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
 - Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları
 - İnternet sitesi
 - Faaliyet raporu
3. Menfaat Sahipleri
 - Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası
 - Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi
 - **ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI**
4. Yönetim Kurulu
 - Yönetim kurulunun işlevi
 - Yönetim kurulunun faaliyet esasları

Görüldüğü gibi “İnsan Kaynakları Politikaları” da SPK'nun işletmeleri yükümlülük altında bırakmadığı kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer almaktadır. İşletmelerin başarı ve/veya başarısızlığında en önemli paydaşlardan birini oluşturan çalışanlar ve çalışanlara

yönelik birçok önemli konuyu kapsayan “İnsan Kaynakları Politikaları”nın bu şekilde gri bir alanda kalması çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Araştırma

Araştırmanın Amacı ve Konusu

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), sermaye piyasası ve borsa mevzuatı gereğince kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletilmesi ve kamuya duyurulduğu elektronik sistemdir (KAP, 2015). Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) ‘Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği’ kapsamında, kamuya açıklanacak her türlü bilgi ve belgenin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) gönderilmesi gerekmektedir (KAP Tebliği, 2013). Dolayısıyla SPK'na kayıtlı işletmelerin kamuya açıklaması gereken tüm verilerine KAP üzerinden ulaşmak mümkündür.

Yukarıda da ifade edildiği gibi ‘İnsan Kaynakları Politikaları’ SPK tarafından hazırlanan raporda işletmelerin uymakla yükümlü tutulmadıkları, uymalarının tavsiye niteliğinde ele alındığı menfaat sahipleri başlığı altında yer almaktadır. Bu durumda işletmeler, bu başlık altında geçen ilkelere uyup uymama konusunda serbest bırakılmışlardır. Buradan hareketle çalışmanın amacı, Kamuyu Aydınlatma Platformu'na kayıtlı işletmelerin Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun yayımlanmış olduğu “Kurumsal Yönetim İlkeleri”den Menfaat Sahipleri başlığı altındaki ‘İnsan Kaynakları Politikaları’na uyumluluğunu içerik analizi yoluyla incelemektir.

Araştırmanın Kapsamı

KAP'na kayıtlı 552 işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler, 9 ayrı pazar başlığı altında kategorileşmiştir. Bu çalışmada “Ulusal Pazar” kategorisinde yer alan 216 işletmeden basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 100 işletmenin, KAP ve kurumsal web sayfaları kanalıyla paylaştıkları Kurumsal Yönetim Uyum Raporları'nda yer alan bilgilerinin, SPK'nun “Kurumsal Yönetim İlkeleri”yle uyumu değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, araştırma kapsamına giren 100 işletmenin kurumsal internet (web) sayfalarında yayınlamış oldukları “Kurumsal Yönetim Uyum Raporları” incelenmiş ve işletmelerin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporları”nın içerik analizi yoluyla SPK'nun yayınlamış olduğu “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne ne derece uyduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

İçerik analizi, yazılı, sözlü ya da görsel iletişim mesajlarını analiz yöntemidir (Cole, 1998:54). Başlangıçta açık bilgilerin objektif, sistematik ve nicel açıklaması olarak ele alınan bu kavram, daha sonra gizli içerikleri yorumlamayı kapsayacak doğrultuda genişletilmiştir (Graneheim ve diğ., 2004: 105).

Genel olarak içerik analizi bir metin içerisinde belirli kelime, içerik ve kavram kullanımının belirlenmesi ve sayılması ile kalitatif olarak başlamaktadır. Bu noktadan sonra belirli kelimeler ve içeriklerinin sıklık ve sayısının belirlenmesine odaklanılarak kantitatif olarak devam etmektedir (Kondracki & Wellman, 2002). Buradan elde edilen verilerin katsayı ve oransal olarak değerlendirildiğinde (Örn. Dahlsrud, 2008) daha anlamlı sonuçlar verdiği belirtilebilir.

Çalışmada, SPK'nun “Kurumsal Yönetim İlkeleri”yle ilgili yayınlanan son tebliği dikkate alınmıştır (30.12.2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete). Araştırmada, tebliğ içerisinde “*Menfaat Sahipleri*” başlığı altında tavsiye niteliğinde yer alan ‘İnsan Kaynakları Politikaları’, araştırmacılar tarafından 16 konu başlığı altında değerlendirilmiş ve kodlanmıştır. Bu konu başlıkları şu şekilde belirtilebilir;

İnsan Kaynakları Politikasına İlişkin Konular

1. İşe alım eşitliği
2. Kariyer eşitliği
3. Halefiyet planlaması
4. Yazılı işe alım kıstasları
5. Tüm haklarda adil davranma
6. Eğitim programları geręekleřtirme
7. Çalışanları bilgilendirme toplantıları dzenleme
8. Grev tanımlarını belirleme
9. Performans kriterlerini çalışanlara duyurma
10. Ödöl sisteminin varlığı
11. Ücretlendirmede verimliliği esas alma
12. Çalışanlara yönelik hisse edindirme planları
13. Irk, din, cinsiyet vs. konularında ayrımcılık yapılmaması
14. Fiziksel, ruhsal ve duygusal muamelelere karşı koruma
15. Dernek kurma özgürlüğü
16. Toplu iş sözleşmesi hakkı

Araştırma ölçüsü olarak belirlenen bu 16 kriter işletmelerin raporlarında yer almış (1-bir) ve yer almamış (0-sıfır) olarak kodlanmıştır. Çalışmanın başlangıcında yer alan bilgiler niteliksel ve niceliksel olarak kategorize edilmek istenmiş fakat sadece 2 işletmede (işletmede verilen eğitime süresine dair) niceliksel veriye ulaşılmış diğer hiçbir işletmede ve hiçbir konuda niceliksel veriye ulaşılmamıştır.

Araştırmada veriler, söz konusu kritere ilişkin açıklama var – açıklama yok şeklinde kodlanmıştır. İşletmelerin uyum raporlarında yer alan açıklamalarda ise genellikle SPK'nun yayınlamış olduğu rapordaki ifadeler, her bir işletme tarafından kendisine özgü bir biçimde uyarlanarak kullanılmış olsa da 'açıklama var' biçiminde değerlendirilmiştir. Örneğin işletmelerin uyum raporlarında ayrımcılık açıklamasına ilişkin genellikle "*alışanlardan ayrımcılık konusunda herhangi bir şikâyet alınmamıştır*" ifadesine yer verilmiştir. Çalışmada işletmeler tarafından bu yönde verilen bilgiler de "*açıklama var*" olarak kodlanmıştır.

Çalışma kapsamında değerlendirilen işletmeler 9 sektör olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar;

1. Eğitim, sağlık, spor, diğer hizmetler
2. Elektrik, su, gaz
3. İmalat
4. Mali
5. Teknoloji
6. Toptan-perakende ticaret, otel, lokanta
7. Ulaştırma ve haberleşme
8. İnşaat ve bayındırlık
9. Holding-grup

Araştırmanın Bulguları

Araştırma çerçevesinde değerlendirilen işletmelerin uyum raporlarında 16 konu başlığı altında sınıflandırılan insan kaynakları politikalarına ilişkin verilere genel olarak bakıldığında birçok başlık için yeterli düzeyde bilgi paylaşılmadığı dikkat çekmektedir. Başlıklara ilişkin elde edilen bulgular tablo 1’de görülmektedir.

SPK’nun tavsiye niteliğinde de olsa işletmelerin uyum raporlarında yer almasını istediği konular içerisinde sadece “işe alım eşitliği (58 işletmede açıklama var)”, “eğitim programları gerçekleştirme (59 işletmede açıklama var)”, “çalışanları bilgilendirme toplantıları düzenleme (50 işletmede açıklama var)”, “performans kriterlerini çalışanlara duyurma (59 işletmede açıklama var)” ile “ırk, din, cinsiyet vs. ayrımcılık yapılmaması (76 işletmede açıklama var)” konularında işletmelerin yarısından fazlasının bilgi verdiği görülmektedir. Buna karşılık özellikle “halefiyet planlaması (93 işletmede açıklama yok)”, “fiziksel, ruhsal ve duygusal muamelelere karşı koruma (88 işletmede açıklama yok)”, “dernek kurma özgürlüğü (98 işletmede açıklama yok)” konularında işletmelerin büyük bir çoğunluğunda herhangi bir açıklamaya yer verilmemiş olması manidar görülmektedir. Burada üzerinde hassasiyetle durulması gereken başlığın “fiziksel, ruhsal ve duygusal muamelelere karşı koruma” olduğu düşünülmektedir. Zira bugün gerek literatürde gerekse uygulamada “yıldırma-mobbing” konusu önem kazanmış ve bu konuda birçok çalışma başlatılmıştır. Buna rağmen işletmelerin sadece %7’sinde bu konuya ilişkin bir bilginin varlığı son derece düşündürücüdür. Bir diğer dikkat çeken konu başlığı da “çalışanlara yönelik hisse edindirme politikası”dır. Verilere göre, işletmelerin hiçbirinde çalışanlarının işletmeye hissedar olması yönünde bir planı bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 1. İşletmelerin İnsan Kaynakları Politikalarına İlişkin Rapor İçeriğinin Frekans Dağılımı

	Açıklama yok	Açıklama var
İşe alım eşitliği	42	58
Kariyer eşitliği	56	44
Halefiyet planlaması	93	7
Yazılı işe alım kıstasları	69	31
Tüm haklarda adil davranma	60	40
Eğitim programları gerçekleştirme	41	59
Çalışanları bilgilendirme toplantıları düzenleme	50	50
Görev tanımlarını belirleme	65	35
Performans kriterlerini çalışanlara duyurma	41	59
Ödül sisteminin varlığı	55	45
Ücretlendirmede verimliliği esas alma	54	46
Çalışanlara yönelik hisse edindirme planları	100	
İrk, din, cinsiyet vs. ayrımcılık yapılmaması	24	76
Fiziksel, ruhsal ve duygusal muamelelere karşı koruma	88	12
Dernek kurma özgürlüğü	98	2
Toplu iş sözleşmesi hakkı	68	32

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerini gösteren kariyer eşitliği (%44), yazılı işe alım kıstaslarının varlığı (%31), görev tanımlarının belirlenmiş olması (%35) ile ücretlendirme (%45) ve ödül (%46) sistemi konularında çok az bilgiye yer verilmesi de kurumsal yönetim raporu açısından değerlendirildiğinde bir tezat oluşturmaktadır.

Tablo 2. İşletmelerin İnsan Kaynakları Politikalarına İlişkin Rapor İçeriğinin Sektörel Dağılımı

AY: açıklama yok AV: açıklama var	Eğitim, Sağlık, Spor, Diğer hizmetler	Elektrik, Su, Gaz	İmalat	Mali	Teknoloji	Toptan- Perakende Ticaret, Otel, Lokanta	Ulaştırma ve Haberleşme	İnşaat ve Bayındırlık	Holding- Grup	
İşletme Sayısı	6	6	39	11	5	11	2	14	6	
İşe alım eşitliği	A	5	2	14	3	3	6	1	7	1
	Y	1	4	25	8	2	5	1	7	5
Kariyer eşitliği	A	3	4	24	5	3	5	1	7	4
	Y	3	2	15	6	2	6	1	7	2
Halefiyet planlaması	A	6	6	38	9	4	9	2	13	6
	Y	0	0	1	2	1	2	0	1	0
Yazılı işe alım kıstasları	A	5	4	26	7	4	9	2	10	2
	Y	1	2	13	4	1	2	0	4	4
Tüm haklarda adil davranma	A	5	2	23	7	4	7	1	8	3
	Y	1	4	16	4	1	4	1	6	3
Eğitim programları gerçekleştirme	A	4	1	18	3	2	3	1	7	2
	Y	2	5	21	8	3	8	1	7	4
Çalışanları bilgilendirme toplantıları düzenleme	A	4	1	23	3	1	7	1	6	4
	Y	2	5	16	8	4	4	1	8	2
Görev tanımlarını belirleme	A	3	4	29	7	4	7	1	8	2
	Y	3	2	10	4	1	4	1	6	4
Performans kriterlerini çalışanlara duyurma	A	2	2	19	4	3	3	1	6	1
	Y	4	4	20	7	2	8	1	8	5
Ödül sisteminin varlığı	A	4	3	24	4	2	4	2	10	2
	Y	2	3	15	7	3	7	0	4	4
Ücretlendirmede verimliliği esas alma	A	6	3	18	7	2	5	1	9	3
	Y	0	3	21	4	3	6	1	5	3
Çalışanlarma yönelik hisse edindirme planları	A	6	6	39	11	5	11	2	14	6

İrk, din, cinsiyet vs. ayrımcılık yapılmaması	A	0	0	11	3	1	3	1	3	2
	Y									
	A	6	6	28	8	4	8	1	11	4
	V									
Fiziksel, ruhsal ve duygusal muamelelere karşı koruma	A	6	4	35	10	5	10	2	12	4
	Y									
	A	0	2	4	1	0	1	0	2	2
	V									
Dernek kurma özgürlüğü	A	6	6	39	10	5	10	2	14	6
	Y									
	A	0	0	0	1	0	1	0	0	0
	V									
Toplu iş sözleşmesi hakkı	A	6	5	20	8	4	9	2	8	6
	Y									
	A	0	1	19	3	1	2	0	6	0
	V									

Tablo.1’de dikkat çeken ve en fazla paylaşılan bilgi olarak görülen “ayrımcılık” konusu (%76) ise farklı bir değerlendirme konusudur. Çünkü ayrımcılık konusunda bilgi paylaşan işletmelerin hemen hepsi, “*çalışanlardan ayrımcılık konusunda herhangi bir şikâyet alınmamıştır*” şeklinde bir paylaşımında bulunmuştur. Bu ifade bunu paylaşan işletmede ayrımcılık olmadığı anlamına gelmemekle birlikte böyle bir bilgi paylaşımının bile araştırma için önemli olduğu yukarıda ifade edilmiştir.

İşletmelerin çalışanlarına tüm haklarda adil davranma (%60) ile toplu iş sözleşmesi ve sendikalaşma (%68) konusunda uygulamalarının işletmeler açısından olmaması geliştirilmesi gereken konular arasında değerlendirilmelidir.

İşletmelerin uyum raporlarındaki bilgilere ilişkin araştırmada ele alınan konuların sektörel olarak nasıl bir dağılım gösterdikleri Tablo.2’de görülebilir.

Tablo.2 paylaşılan bilgilere ilişkin sektörel dağılım anlamında genel olarak bir bilgi verse de bu verilerin içerik analizinde katsayı ve oransal olarak verilmesi daha doğru sonuçlara ulaşmayı sağlayabilir. Bu nedenle Tablo.3’te söz konusu bu değerler katsayı ve oran olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. İşletmelerin İnsan Kaynakları Politikalarına İlişkin Rapor İçeriğinin Sektörel Katsayı Dağılımı

SEKTÖR	Eğitim, Sağlık, Spor, diğer hizmetler	Elektrik, Su, Gaz	İmalat	Mali	Teknoloji	Toptan-Perakende Ticaret, Otel, Lokanta	Ulaştırma ve Haberleşme	İnşaat ve Bayındırlık	Holding -Grup
İşletme Sayısı	6	6	39	11	5	11	2	14	6
PB _i	25	43	224	75	28	68	9	82	42
PBO _i	0,26	0,45	0,36	0,43	0,35	0,39	0,28	0,37	0,44

Tablo.3’te görülen PB_i katsayısı, aşağıdaki formülde görüldüğü gibi oluşturulan bilgi sınıflamasında (toplam 16) yer alan paylaşılan bilgiler toplanarak bulunmuştur.

$$PB_i = \sum_{j=1}^x S BS_{ji}$$

PB_i = paylaşılan toplam bilgi puanı i

$S_{BS_{ji}}$ = paylaşılan bilgi sınıflaması j paylaşılan bilgi sayısı i

x = paylaşılan konuların toplamı i

PBO_i katsayısı ise her bir sektör için elde edilen PB_i katsayısının sektördeki toplam açıklanan bilgi sayısına oranlanmasıyla elde edilmiştir.

$$PBO_i = \frac{PB_i}{\sum_{k=1}^y S BS_k} \times 100$$

PBO_i = paylaşılan bilgi oranı i

PB_i = paylaşılan toplam bilgi puanı i

SBS_k = sektördeki işletme sayısı k paylaşılan bilgi sayısı i

y = paylaşılan konuların toplam puanı i

Yukarıdaki formüller dikkate alındığında sektörlerin katsayıları 1'e yaklaştıkça SPK'nun ilkeleri açısından "insan kaynakları politikaları"nda kurumsal olduğu söylenebilir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre hiçbir sektör katsayısı 0,5'yi bile geçmemektedir (bkz. Tablo 3). Araştırma kapsamındaki işletmeler sektörel olarak değerlendirildiğinde kurumsal yönetim uyum raporlarındaki bilgi paylaşımı yüksek olan sektörler olarak elektrik-gaz (0,45), mali sektör (0,43) ve holdingler (0,44) görülmektedir.

Bu sektörlerin insan kaynakları politikalarında diğer sektörlerle kıyasla iyi durumda olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında söz konusu bu sektörlerin insan kaynaklarına ilişkin konularda paylaşmış olduğu bilgiler değerlendirildiğinde, diğer sektörlerle kıyasla niteliksel bakımından bilgilerin daha yoğun ve kapsamlı bir şekilde ele alınmış olması da bu durumu destekler niteliktedir. Örneğin diğer sektörlerde "ödül sistemi"nin sadece varlığından bahsedilirken söz konusu sektörlerde bu sisteme ilişkin bilgiler daha detaylı paylaşılmaktadır.

Sonuç

Çalışmada Türkiye'nin en büyük işletmeleri arasında yer alan 100 işletme "Kurumsal Yönetim İlkeleri" bağlamında "İnsan Kaynakları Politikaları" açısından değerlendirilmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri şablonu olarak ise SPK'nun hazırlamış olduğu "Kurumsal Yönetim İlkeleri" temel alınmıştır. Bu raporda SPK ilkeleri, zorunlu olarak uyulması gereken ilkeler ve tavsiye niteliğindeki ilkeler olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir.

Çalışmada tavsiye niteliğindeki ilkeler kategorisinde değerlendirilen "İnsan Kaynakları Politikaları" irdelenmeye ve araştırma kapsamındaki işletmelerin SPK'nın tavsiye ettiği insan kaynakları politikalarına ne derece uyduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları incelenen işletmelerin insan kaynakları politikalarına ilişkin verileri genel olarak değerlendirildiğinde, paylaşılan bilgilerin basmakalıp cümleler biçiminde olduğu, konuya ilişkin detaylı ve içerik yönünden zengin bilgilere rastlanmadığı ifade edilebilir. Bu durum, ya işletmelerimizde insan kaynaklarına yeterince önem ve özenle yaklaşmadığı ve raporlara da mevcut durumun bu şekilde yansıdığı biçiminde yorumlanabilir ya da söz konusu ilkelere uyum zorunluluğunun olmaması sebebiyle işletmelerin raporda mevcut durumlarına ilişkin temel bilgileri verip, çok fazla detaya girmedikleri biçiminde yorumlanabilir. Konu hangi biçimde yorumlarsa yorumlansın, araştırmadaki veriler ışığında, araştırmaya konu olan işletmelerin SPK'nun kurumsal yönetim ilkeleri açısından "insan kaynakları politikaları"nda istenilen

düzyde kurumsal olmadıkları söylenebilir. Araştırma kapsamında yapılan içerik analizi ve elde edilen katsayılar dikkate alındığında, işletmelerin 1 katsayısına yaklaştıkça kurumsallaştıkları varsayılmaktadır. Ne yazık ki sektör ortalamaları değerlendirildiğinde araştırma kapsamındaki hiçbir işletmenin 0,5 katsayısını bile geçemedikleri görülmektedir. Kurumsal yönetime paydaş teorisi çerçevesinden bakıldığında, işletmelerin en önemli paydaşlarından birisini oluşturan çalışanlarına, insan kaynaklarına gereken özeni ve hassasiyeti göstermedikleri söylenebilir. Bununla birlikte bugün işletmelerin başarısı için her türlü kaynağın önünde olan nitelikli insan kaynağının, işletme başarısındaki etkisi göz önüne alındığında bu konuya biraz daha yoğunlaşmaları önerilebilir.

Araştırma sadece işletmelerin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporları”nı dikkate aldığı için fiili durumu yansıtmayabilir. Bir başka ifadeyle yukarıda da belirtildiği üzere araştırma kapsamındaki işletmeler söz konusu bu ilkeleri uyguluyor ve fakat raporlarında belirtmiyor olabilirler. Bu durumda kurumsallaşmanın başka bir boyutu tartışma konusu olabilir.

Araştırmada, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nden sadece insan kaynakları politikaları değerlendirilmiştir. Dolayısıyla ileriki araştırmalarda kurumsallaşmanın farklı boyutları da dikkate alınabilir. Ayrıca farklı işletme grupları da araştırma kapsamında ele alınabilir. Mali sektörde yer alan işletmelerin insan kaynakları açısından olumlu durumunun yeni mezun öğrencilerin bu sektörü tercih etmesinde ne kadar etkili olduğu daha sonraki araştırmalarda bir diğer araştırma konusu olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Aguilera, Ruth V., Gregory Jackson (2003), “The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants”, *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- Arslantaş, Cem C. (2012), *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Cole F.L. (1988) Content analysis: process and application. *Clinical Nurse Specialist* 2(1):53–57.
- Dahlsrud, A. (2008), “How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions”, *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 15(1):1-13.
- Graneheim, Ulla Hällgren, and Berit Lundman, (2004), "Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness.", *Nurse Education Today*, 24.2, 105-112.
- Kamuyu Aydınlatma Platformu, <http://www.kap.gov.tr/kap-hakkinda/genel-bilgi.aspx> (15 Ocak, 2015)
- Kavut, Lerzan (2010), “Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi”, *Yönetim*, 21(66): 9-43.
- Kondracki, N. L., & Wellman, N. S. (2002). Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 34, 224-230
- OECD (2004), “Principles of Corporate Governance”, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (15 Ocak 2015)

- OECD Business Sector Advisory Group on Corporate Governance (Ira M. Millstein, Michel Albert, Sir Adrian Cadbury, Robert E. Denham, Dieter Feddersen, Nobuo Teteisi), (1998), "Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets", OECD Yayınları, Paris.
- OECD, (1999), "OECD Principles of Corporate Governance", OECD Yayınları, Paris.
- OECD, (2004), "OECD Principles of Corporate Governance", OECD Yayınları, Paris.
- Özsoy, Zeynep (2011), Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Pamukçu, Fatma (2011), "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan/2011, 133-148.
- Pauly, Louis W., Simon Reich (1997), "National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences in the Age of Globalization", International Organization, 51(1), Winter 1997, pp. 1-30.
- Saygılı Ş, "Finans Kesiminde Yeni Eğilimler ve Kurumsal Şirket Yönetimi", Kurumsal Şirket Yönetimi (Corporate Governance) Konferansı, TCMB 14-18 Nisan 2003.
- SPK (2011), "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ", <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>, (erişim 24 Nisan 2015)
- SPK, (2013), "Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği", sayı: 28864, 27 Aralık 2013.
- TÜSİAD (2002), "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", TÜSİAD, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12-336, Aralık.

