

Kurumsal Verimlilik ve Görev Ahlakı

Vocational Ethics and Corporate Productivity

Muammer Öztürk*

"Veritas odium parit."**

Özet: Makalenin temel hedefi, ticari işletmelerin başlıca sorumluluğu olan verimlilik şartının yerine getirilmesinin bir görev ve liyakat ahlakını gerektirdiğine dikkat çekmektir. Makale, bu hususla bağlantılı olarak verimlilik şartının yerine getirilmesinin sektörel beka manasında ifade ettiği öneme vurgu yapmaktadır. Liyakat ve görev ahlakına sahip olmakla görev yetkinliğine sahip olmanın eş anlamlı olduğu ilkesi çerçevesinde makale, işe alma işlemlerinde görev gerekliliklerini sıralayan görev tanımı belgelerinin esas alınmasının kilit önemine değinmektedir. Bu vurgu özelinde makale, görev tanımı belgelerinde listenen yetkinlikleri karşılamayan personel ve yöneticilerin triyaj yöntemi ile ayıklanmasını, hem sağlıklı bir şirket yönetimi hem de etik dokümanlara 'inandırıcılık' boyutu kazandırmak için önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik sorumluluğu, görev ahlakı, liyakat, kurumsal beka, kurumsal yönetim.

Abstract: The main purpose of this article is to highlight that performing the task of productivity as a core responsibility for organizations requires an occupational ethic and competence. In parallel with this point, this article emphasizes the importance of the performing the task of productivity for corporate survival. In line with the principle that having occupational ethics means meeting the professional requirements of the occupation, this article refers to the key role of using job description documents outlining job requirements for recruitment purposes. In the wake of this emphasis, this article suggests to sort out employees and managers by triage who do not meet the job requirements outlined in the job description documents. This practice is considered essential both for an efficient company management and for granting the codes of ethics an aspect of 'credibility'.

Key Words: Responsibility of productivity, occupational ethics, competence, corporate survival, corporate governance.

* Dr., siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler uzmanıdır. Çalışma alanları arasında uluslararası ilişkiler teorileri, Avrupa Birliği bütünleşmesi, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, modern yönetim konuları yer almaktadır.

Ş ozturkmr@yahoo.de

** Latince, "Hakikatleri söylemek, düşmanlıklar doğurur." manasında bir ifade.

Giriş: Yönteme Dair

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, iş dünyasında ürün ve hizmet çeşitliliğini getirmiş bu da rekabet şartlarının ağırlaşması neticesini doğurmuştur. Küreselleşmenin etkisi ile artan ürün ve hizmet çeşitliliği karşısında firmalar, tercih edilir olmayı temin için belli ilkelere bağlı olduklarını beyan etmeye yönelmiştir. Ana hatlarıyla dürüstlüğü ve şeffaflığı merkeze alan bu ilkeler bütünü, yaygın ifadesiyle etik kurallar olarak isimlendirilmiştir. Günümüzün ticari işletmeleri için etik kurallar, kendi müşterileri kitlesine ve iş ortaklarına yönelik dürüst ve şeffaf olmaya gönderme yaparak onları elde tutmaya ve dolayısıyla da sektörde bir aktör olarak var kalmaya hizmet etmektedir. Dürüst iş yapış biçimine ve şeffaf süreçlere sahip olma beyanı olan etik kuralların ayrıca ilgili iş kolunun liyakat şartlarına riayeti de vurgulaması elzemdir. Ancak liyakat ve görev ahlakı konusu, etik dokümanlarda büyük oranda ihmal edilen bir husustur. Bu makalenin temel vurgusu, işletme ve kurumların ana varlık sebebinin verimlilik olduğu ve bu verimlilik şartının da ancak ve ancak gerekli görev yeterliliklerine sahip yönetici ve personelce gerçekleştirilebileceği üzerinedir. Makale genel itibarıyla tahlili bir yapıda inşa edilmiştir. Makalede öncelikle modern işletme dünyasında şirket yönetimi becerisindeki düzeyin bir gelişmişlik göstergesi olduğuna dikkat çekilmekte ve buna dayalı olarak da başarılı şirket yönetiminin verimlilikle eş anlamlı olduğunun altı çizilmektedir. Yönetici ve personel yeterliliklerinin görevlerin ifasında oynadığı kritik rolün ana çerçevesi çizildikten sonra kurumsal verimlilik sorumluluğunun kaçınılmaz şartı olarak görev ve liyakat ahlakının önemine değinilmektedir. Makale, görev ve liyakat ahlakının ifade ettiği öneme paralel olarak etik¹ denetlemelerde görev tanımı belgelerinin esas alınmasını ve liyakat ahlakından yoksun kişilerin *triyaj* uygulaması ile ekip dışında bırakılmasını yaşanmış örnekler zikrederek önermektedir. Makalede dile getirilen tespitler, ağırlıklı olarak işletmelerdeki yönetim süreçlerinin birinci elden gözlemlenmesinin ürünüdür. Gözlemin öğretici bir yöntem olarak gücüne dair Günter Wallraff'ın *En Alttakiler*² isimli romanı ve Henry Mintzberg'in makaleleri (1970 ve 1971) esaslı örnekler teşkil etmektedir. Gözleme konu kurumlar ve referans gösteri-

1 Bu makalede etik ve ahlak kelimeleri müteradif olarak kabul edilmekte ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Batı kökenli etik kavramı, bu makalenin bakış açısı itibarıyla 'işin aslına, esasına ve usulüne göre hareket' manasında alınan ahlak kelimesinin manasına denk bir mana taşımaktadır. Benzer bir vurgu için bk. Posé, (2005: 24-28).

2 Eserin tam künyesi için bk. Wallraff, (1986). Araştırmalarıyla tanınan Alman gazeteci Günter Wallraff, *En Alttakiler* isimli eserinde Ali Levent Sığırhoğlu adıyla bir Türk işçisi kılığında girerek sanayi montaj firmasında iki yıl süreyle çalışırken yaşadıklarının hikâyesini anlatmaktadır.

len vakalar havacılık sektöründen seçilmiştir. Bu seçimin sebebi, havacılık sektörünün ulusal sınır tanımayan yapısı ile en rekabet yoğun ve küreselleşmenin etkilerini en çok hisseten sektör olmasıdır. Havacılık için hatta küreselleşmeyi imkânlı kılan sektör demek abartı olmaz. Havacılığın küreselleşmeden önce küreselleşmiş, sektöre neredeyse hergün yeni rakip ve ürünlerin girdiği ve dolayısıyla yoğun bir rekabetin yaşandığı bir sektör olduğu dikkate alındığında bu sektörde rekabet edebilirlik ve sektörde kalıcı olabilmek için nitelikli bir iş gücüne sahip olmanın önemi daha açık ortaya çıkmaktadır. Özellikle havayolu sanayiinde faaliyet gösteren her havayolu şirketinin müşteriye sunduğu ürün kalemleri koltuk ve kabin içi ikram hizmetleriyle alakalı konular etrafında toplandığından belli bir 'aynılık' arz etmektedir. Dolayısıyla havayolu sanayisinde başlıca rekabet faktörü, bu hizmetlerin sunulma biçimindeki farklılıkta ortaya çıkmaktadır. Hizmetlerin sunulmasındaki farklılığı oluşturmanın ana unsuru, gerekli eğitimleri almış personel kadrosudur. Bu itibarla havayolu sanayisi, personel eğitimi konusuna özel önem vermesiyle öne çıkmaktadır. Öyle ki havayolu sanayisinde yaşanan kazaların % 80'inin insan hatalarından kaynaklandığı belirtilmiştir. İnsan hataları ise görevli personeldeki eğitim ve donanım yetersizliğinin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır (Holtbrügge, Wilson & Berg, 2006: 306-307).

Gelişmişlik Göstergesi Olarak Kurumsal Yönetim

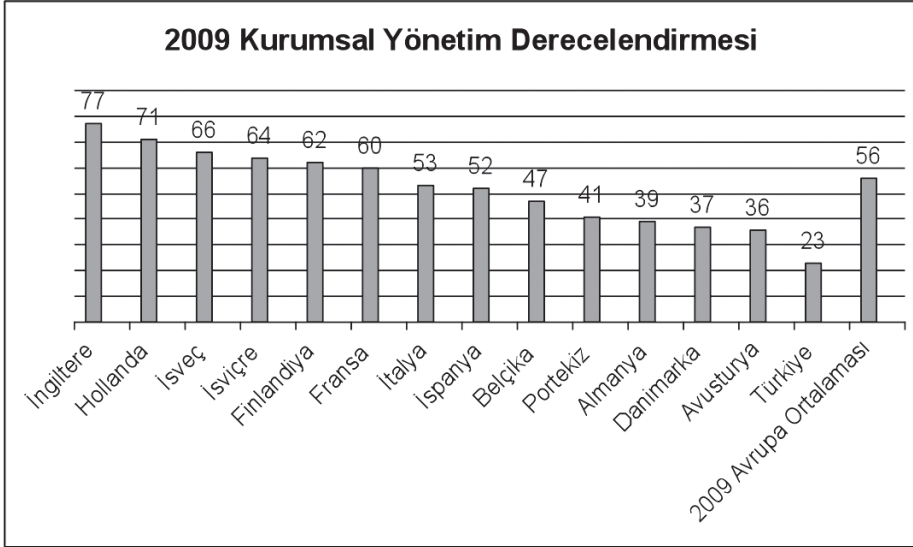
Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD), ülkelerin ekonomik gelişmişlik ve refah düzeylerini ele alan incelemelerinde çeşitli ülkelerdeki şirketlerin nasıl yönetildiklerini de göz önünde bulundurmaktadır. Bu tarzda bir değerlendirme, OECD Genel Sekreteri Angel Gurria tarafından "Türkiye'de şirket yönetimi" (2006) başlıklı makalede sergilenmiştir. Gurria'nın bu makalesi, şirket yönetiminin ehemmiyetini oldukça vurgulayan biçimde ortaya koyan şu cümle ile başlar: "İyi şirket yönetimi, küresel piyasalarda etkin şekilde rekabet etmek ve ekonomilerini büyütme için uzun vadeli sermaye çekmek isteyen bütün şirketler veya ülkeler açısından olmazsa olmazdır." (Gurria, 2006). Türkiye'de şirket yönetimini mercek altına alan bu makalede OECD Genel Sekreteri Angel Gurria, şirket yönetimi manasında gelişmiş ölçüler çerçevesinde Türkiye'nin daha kat etmesi gereken mesafeler olduğunu dile getirmiştir. Gelişmekte olan bir ülke ola-

rak sınıflanan Türkiye'nin gelişmiş ülkeler sınıfına dâhil olmak konusunda söylem düzeyinde seslendirdiği kararlılık, özellikle Avrupa Birliği (AB)'ne üyelik çabaları vesilesiyle sık sık kendini göstermektedir. Türkiye'nin gelişmişler ligine dâhil olma babında izhar ettiği niyet ve kararlılığın hiç de yeni olmayan mazisi³ ile uyumlu 'reel' neticelerin elde edildiğini söylemek henüz mümkün görünmemektedir.

Türkiye'nin kurumsal yönetim manasındaki bir karnesini *Heidrick & Struggles* isimli kurumsal yönetim danışmanlığı şirketi tarafından iki yılda bir hazırlanan *Corporate Governance Report 2009-Turkey Supplement to the European Report* [2009 Kurumsal Yönetim Raporu-Türkiye Eki] sunmaktadır. Bu rapora göre Türkiye'nin kurumsal yönetim derecelendirme notu, 100 üzerinden 23'tür. Aynı rapora göre kurumsal yönetim derecelendirmesinde ilk sırayı, 77 puanla İngiltere elde etmiş olup Avrupa ortalaması 56'dır (Heidrick & Struggles, 2009b: 2). *Heidrick & Struggles*'ın 2009 Kurumsal Yönetim Raporu'na göre Türkiye, kurumsal yönetimin hayata geçirilmesi konusunda gecikmiş bir ülkedir. Oysa Türkiye, mazisinde işletmelerde görevlerin ifasında tamamen liyakati esas alan Ahilik⁴ geleneği gibi tecrübelere sahiptir. *Heidrick & Struggles*'ın 2009 Kurumsal Yönetim Raporu'nun kurumsal yönetim manasında yaptığı derecelendirmede üç kıstas esas alınmıştır. Bu kıstaslar şunlardır: yönetim kurulunun oluşumu, yönetim kurulunun çalışma tarzı ve şeffaflık. Bu üç kıstas da temel itibarıyla sağlıklı bir yönetimin gerçekleşmesini sağlayacak şartları öne çıkarmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Türk sosyal ve ticari hayatının tarihî bir mirası olan Ahilik geleneğinin farklı ifadelerle de olsa aslen aynı ilkeleri vaaz ettiği görülmektedir. Bu sebeple, Türkiye'nin kurumsal yönetim becerisi noktasındaki derecelendirme notunun Avrupa ortalamasının oldukça altında olması ya da kurumsal yönetim konularına yeni başlayan bir ülke olarak nitelenmesinin sebepleri üzerinde iyici düşünülmelidir.

3 Türkiye'nin AB'ye üyelik süreci 1963 Ankara Anlaşması ile başladığı düşünülünce artık kırk yılı çoktan aşmış, neredeyse yarım asra yaklaşan bir serüvenden bahsedilmesi gerekmektedir. Türkiye'nin Avrupalılaşıma macerasının Osmanlı dönemine dayanan kökleri de bu serüvene eklendiğinde, çok daha kadim bir tarihçe ortaya çıkmaktadır.

4 İş ahlakı konularının Batılı ülkelere paralel Türkiye'de de en azından söylem ve etik kurallar dokümanı düzeyinde gündeme gelmesinin ardından Ahilik geleneğinin Türk ticaret ve sosyal hayatında oynadığı pozitif role vurgu yapan yayınların sayısında da artış gözlenmiştir. Ayrıca, Ahilik konusunda internette yapılacak bir araştırma dahi bu konuda bir fikir vermektedir. *Google* arama motoru vasıtasıyla bu makale yazarı tarafından 10.08.2009 tarihinde Ahilik kavramı hakkında yapılan basit bir arama neticesinde 157.000 kayıtlı doküman sayısına ulaşılmıştır.



Şekil 1: 2009 Yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi.

Kaynak: Heidrick & Struggles, 2009b: 2.

Gelişmişlik göstergesi olarak ilkeli yönetimin öne çıktığı Batı'da ticari işletmeler yanında kamu kurumlarının da verimlilik ortaya koyacak biçimde, sağlıklı yönetilmesi için kurumsal yönetim ilkeleri⁵ belirlenmiş ve bu ilkelere uyulacağı başta hissedarlar olmak üzere kendi kamuoylarına ilan edilmiştir. Yukarıda vurgulandığı üzere şirketlerin yönetimi konusunda yakından ilgilenen OECD, 2004 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri [OECD Principles of Corporate Governance] isimli bir doküman yayınlarak teşkilata üye ülkelere bu sahaya dair bir çerçeve metin sunmuştur. Üye ülkelerdeki iktisadi kalkınmaya, çalışma ve hayat şartlarının geliştirilmesine ve istikrarlı mali bir yapının tesisine katkıda bulunma hedefine sahip olan OECD, kurumların sağlıklı bir seyirde yönetilmesini temin etmeye yarayacak 12 adet kurumsal yönetim ilkesi belirlemiştir. OECD tarafından 1999 yılında benimsenen bu 12 ilkedен biri, *kamuyu aydınlatma ve şeffaflık* başlığını taşımaktadır (OECD, 2004: 22-23, 49-57).

Kurumsal yönetim ilkelerini kayıt altına alan dokümanlar tetkik edildiğinde bu ilkelerin önemli bir kısmını etik kuralların meydana getirdiği görülmektedir. Bu tespite dayanarak şirketlerin sağlıklı bir biçimde yönetilme-

5 Kamu kurumlarının Batı örneğinde verimli biçimde yönetilmesi için müracaat edilen bir yöntem olarak 'Yeni kamu Yönetimi' (New Public Management) anlayışı ve bu anlayışının işletme dünyasından transfer edilen verimlilik ilkeleri hakkında geniş malumat için bk. Kolthoff, (2007).

si ve verimliliğin sağlanması doğrultusunda etik kuralların ehemmiyetinin en azından ilke olarak benimsendiği bir vasata ulaşıldığını söylemek mümkündür. Etik kuralları kayıt altına alan el kitapları, günümüz şirketlerinin başlıca dokümanları arasındaki yerini almıştır. İş dünyasında oluşturulan etik doküman sayısındaki artış vesilesiyle ahlaka bir dönüş olduğu gözlemlenmektedir.⁶ Buna paralel bir gelişme olarak etik konusu, sosyal bilimlerin ana gündem maddeleri arasına girmiştir. Altavista arama motoru kullanılarak 02.08.1999 tarihinde internette yapılan bir araştırma, iş ahlakı konusuna dair 20.545 internet sayfası ve 1154 kitap kaydı tespit etmiştir (Kelemen & Peltonen, 2001: 152).

Etik kurallar kitapçıklarının içeriğine bakıldığında bu dokümanların ağırlıklı olarak daha çok yolsuzluk, görevi kötüye kullanma ve şeffaflık konularına vurgu yaptığı görülmektedir.⁷ Etik kurallar kitapçıklarında yolsuzluk, görevi kötüye kullanma ve şeffaflık konuları yanında “verimlilik” ve “görevde özen” gibi konulara da işaret edilmektedir. Verimlilik ve görevde özen konuları, sağlıklı bir şirket yönetimi için dikkate alınması elzem şartlar olarak düşünüldüğünde bunlar, doğrudan personel yetkinliklerini ve buna bağlı olarak da “görev tanımı” belgelerini akla getirmektedir. Kalite yönetim sistemleri uygulayan şirketlerde artık bir zorunluluk olan görev tanımı belgeleri, herbir ünvan ya da görevin ifa edilmesi için gereken nitelikleri belirleyen referans dokümanlar olarak kayıt altına alınmaktadır. Ancak, belirli görevlerin ifası için gerekli olan şartların sıralandığı görev tanımı belgelerinin etik ilkelerle ilişkilendirilmesinde gerekli hassasiyetin ya da geleneğin henüz oluşmadığını söylemek mümkündür.

Kurumsal Varoluş Sorumluluğu Olarak Verimlilik

Modern yönetim biliminin kurucusu olan Peter F. Drucker, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemi ‘kapitalist ötesi toplum’ diye isimlendirmiştir. Drucker’ın ‘kapitalist ötesi toplum’ adlandırmasına bu dönemin bir kuruluşlar (organizasyonlar) toplumu olması tespiti temel teşkil etmiştir. Drucker, kuruluşları yönetim becerisinin ortaya çıktığı yerler olarak nitelerken bu becerinin de asıl sorumluluğunun verimlilik elde etmek olduğunu vurgulamıştır. Verimliliğin ise bilginin işe aktarılmasındaki verimlilik olduğunun altını çizmiştir (Drucker, 1993: 73-76). İş dünyasının ana aktörle-

6 Bu konuda etraflıca bir değerlendirme için bk. Öztürk, (2009).

7 Benzer bir vurguya Peter F. Drucker’da rastlanmaktadır. Bk. Drucker, (1993: 143-144).

ri konumundaki şirketlerin kâr amaçlı kuruluşlar olduğu düşünüldüğünde verimliliğin şirketler için ifade ettiği önem aşikâr olmaktadır. Varlıklarını sürdürmeleri tamamen kâr elde etmelerine bağlı olan şirketler için verimlilik, hem bir varoluş hem de itibar meselesidir. İtibar babında yaşanacak sorun, şirketlerin özellikle kalite yönetim sistemi uygulamaları çerçevesinde kaleme aldıkları misyon belgelerinde sıraladıkları varlık sebeplerinin gerçekleşmemesi durumudur. Ticari bir kuruluşun varlık sebebi manasındaki misyonunu gerçekleştirebilmesi ise tamamıyla ilan edilen görevleri yerine getirecek donanımda bir personel kadrosu ile mümkün olabilmektedir.⁸ Dolayısıyla misyonun gerçekleşmesi ile personel yetkinlikleri arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Bu sebeptendir ki birçok şirket, misyon belgelerine ilave olarak personel yetkinliklerini düzenleyen insan kaynakları politikaları kaleme almaktadır. Kavram olarak kalitenin tarifi de görev konusunda berraklaştırıcı bir çerçeve temin etmektedir. Joseph Juran'a göre kalite, kullanıma uygundur. Kullanıma, yani işe uygunluk şartının sağlanması çerçevesinde düşünüldüğünde hizmet üretmek, sorun çözmek için var olan kuruluşlarda makamlarda oturanların başlıca meşruiyetleri, oturdukları makamın hizmet kalemlerini yerine getirmektir.

Havacılık gibi yoğun rekabetin yaşandığı ve sürekli değişime tabi bir sektörde faaliyet gösteren havayolu ve havalimanı firmalarının insan kaynakları politikalarına ilişkin dokümanlarının incelenmesi, mesleki yeterliliğin ya da görev şartlarının öneminin şirketin operasyonları için oynadığı rolü ortaya koymaktadır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu ya da havalimanı firmalarının mesleğe giriş ya da mesleğin ifa edilebilmesi için personel yetkinliklerine özel vurgu yapmaları bir yönüyle uluslararası otoritelerin de şart koştuğu niteliklerin sağlanması zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Mesleki yeterlilikler ya da görev şartları vurgusunun sektörel manada ifade ettiği önemi segileyen bir örnek doküman olarak TAV Havalimanları A.Ş. isimli firmanın “Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlığı altında ilan ettiği ilkelerin bu konuya denk düşen maddelerine göz atmak öğretici olacaktır. TAV Havalimanları A.Ş.’nin “kurumsal yönetim” konulu dokümanın alt başlıklarından biri, “etik kurallar” başlığını taşımaktadır. Etik kuralların önemli bir maddesinin ise “görevde özen” başlığına sahip olduğu görülmektedir. Bahsi geçen şirketin etik kurallarından biri olan “görevde özen” maddesi şu ifadeleri kapsamaktadır:

8 Batı'daki toplumsal zenginlik ve kalkınmayı görev (vazife) şuuru ve vazife adamlığı anlayışının mümkün kıldığı burada hatırlanmalıdır. Vazife adamlığı anlayışının Batı toplumsal ve ekonomik kalkınmasındaki merkezi rolüne dair esaslı bir izahat için bk. Rüstow, (1944).

“Görevde özen sorumluluğu

Çalışanlar görevlerini özenle yerine getirmekle; bu süreçte diğer çalışanlar, iş ortakları ve paydaşlarla ilişkilerini iş ahlakı ve etik kurallardan ayrılmaksızın sürdürmekle yükümlüdür. Hiç bir çalışan, işiyle ilintili olarak üçüncü şahıs ya da kurumlardan yarar sağlayamaz, özel iş ilişkisine giremez, ödeme talep edemez ya da yapamaz.”⁹

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir başka şirket olan Türk Hava Yolları A.O.’nun “Etik Kurallar El Kitabı” isimli dokümanın 2.7 nolu maddesi “verimlilik” konusunu düzenlemektedir. Verimlilik ve hedeflere ulaşmanın doğrudan ilişkisi vurgulanan söz konusu maddede şu ifadelere yer verilmektedir:

“Elimizde mevcut kaynaklarla ortaklığımız amaçlarına yönelik olarak mümkün olduğu kadar fazla sonuç almaya çalışmalıyız. Etkinliğimizi ve verimliliğimizi geliştirmek için sürekli olarak çalışmalıyız. Bir işi yapmaya kendimizi adadığımızda, o işi mümkün olan en iyi, en doğru ve en verimli şekilde ve zamanında tamamlamalı ve o işi bir dahaki sefere daha da iyi yapmanın yollarını aramalıyız.

Performansımızı adil ve dikkatlice ölçmeli, anlaşılabilir, gerçekçi, ulaşılabilir ve yüksek hedefler koymalıyız ve performansımızı bu hedeflere göre değerlendirmeliyiz. Performansımızın üstlerimiz ve diğer yetkililer tarafından görülmesine ve değerlendirilmesine istekli olmalıyız.

Yüksek performansın yoğun rekabet ortamında bizi liderliğe ulaştıracığına inanmalıyız. Üstün performans ve inisiyatif gösteren kişiler ile çalışmalı ve başarılarımızı onlarla paylaşmalıyız.”¹⁰

Görev ve liyakat ahlakının işletme ve kuruluşun başarısında, verimliliğinde oynadığı rol, kendini en iyi takım oyunu uygulamasında göstermektedir. Modern yönetim literatüründe ısrarla vurgulanan bir yönetim tekniği olan takım çalışmasının ortaya konabilmesi, öncelikle bir takım kaptanının varlığını gerekli kılmaktadır. Takım oyununun icrası için ilk başta takım kaptanı rolündeki yöneticilerin sahip olması gerekli vasıflara bakmak icap etmektedir. Bugünün gelişmiş işletmecilik dünyasında yöneticilerin kendi çalışanlarının gözünü mesleki donanım, konu bilgisi, insan ilişkileri ve iletişim becerileri yönüyle doldurma manasında bir sorumlulukları vardır. Takım oyunu, işletme başarısının önemli şartlarından biri olarak etik

9 TAV Havalimanları Holding A.Ş.’nin Etik Kurallarının tam metnine şu web adresinden ulaşılabilir: <http://www.tavyatirimciiliskileri.com>

10 THY A.O.’nun Etik Kurallar El Kitabına şu web adresinden ulaşılabilir: http://www.thy.com/download/Etik_degerler_aralik_2007.pdf

kurallar arasında da zikredilmektedir.¹¹ Kuruluşlarda yöneticilerin takım kaptanı rolünü oynayabilmesi, onların takımın (birimin) görev sahasındaki iş kalemlerini deruhte etmeyi imkânlı kılacak niteliklere sahip olmasını gerektirir. Buna paralel olarak da bugünün gelişmiş işletmecilik dünyasında çalışanların, personelin de görev yaptıkları birimlerdeki iş türünün gerektirdiği niteliklere sahip olmaları, takım oyununun temel şartlarından. İşletmelerde “görev tanımı” metinlerinin oluşturulmasının, artık bir yaygın uygulama halini almasını da bu gereklilik ışığında değerlendirmek gerekir. Günümüzün özellikle kalite yönetim sistemi uygulayan işletmelerinde “görev tanımı” başlığı altında standartlaştırılan görev tanımları belgeleri, ilke olarak yönetici ya da diğer personel kadrolarında görevlendirilecek olan kişilerin sahip olması gereken yetkinlikler için bir referans doküman hükmündedir. Görev tanımı belgelerini keyfilikten uzaklaşma ve bir standarda ulaşma kararlığının göstergesi kabul etmek gerekir. Dolayısıyla, modern işletmeler iş yerlerinde takım oyununun gerçekleşmesi ve uyumlu bir iş yeri ortamının tesisi için takıma (işe) oyunun kurallarına uygun personelin (oyuncuların) alınmasının gerekliliğinin idrakindedir. Diğer bir ifadeyle, görev tanımı belgelerinde listelenen şartlara uygun personelin ve özellikle de yöneticilerin seçilmesi, bir işletme için hayati önemi haiz bir yönetim fonksiyonudur (Bossidy & Charan, 2007: 121-122).

Kâr odaklı ticari işletmelerin kamu yönetiminde sıklıkla yaşanan ‘siyaseten atama’ gibi tartışma ve huzursuzluğa zemin hazırlayan ve dolayısıyla mahzur etkileri bilinen uygulamalardan uzak durmasını temin edecek olan bir vasıta ya da kontrol sistemine ihtiyaç vardır. Bu vasıta ya da kontrol sistemi, ilk elde işe alınacak personel ve yöneticilerin görev tanımlarında ifade edilen şartlara sahip kişiler arasından seçilmesini sağlayacak bir etik kurulunun tesisi olacaktır. İşe alım sürecinde görev tanımlarında belirtilen şartların sağlanıp sağlanmadığı etik kurulun vereceği hakem görüşü ile belgele-nip ‘resmî’ bir biçimde kayıt altına alınmalıdır. Çalışma hayatı süresince de takım oyununun sağlıklı şekilde sürdürülmesi için takıma alınmış yönetici ve diğer personelin gerekli oyun performansını sergileyip sergilemedikleri düzenli periyotlarda denetlenmelidir. Etik kurulların ya da etik kuralların etkinliğinin sağlanması için bunların bir yaptırım gücü ile donatılması gereklidir. Bu yaptırım gücü de etik denetleme neticesinde takım oyunu

11 Bir örnek olarak Türk Hava Yolları (THY) A.O. Etik Kurallar El Kitabında 2.5 numaralı maddesinde şu ifadeler yer verilmekte ve takım çalışması konusu düzenlenmektedir. Söz konusu maddede takım çalışmasının kurumsal başarıdaki önemi açık biçimde vurgulanmaktadır: “Başarılı bir kurum olmak ve müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için kurumsal ve coğrafi sınırları kaldırarak beraber çalışmalıyız.” Metin için bk. http://www.thy.com/download/Etik_degerler_aralik_2007.pdf.

açısından gerekli performansı yerine getiremeyen başta yöneticiler olmak üzere ilgili personelin takım dışında bırakılmasını sağlayabilecek bir etkidir. Aksi takdirde etik kurallar, vizyon ve misyon belgeleri yanında ticari işletmelerin kurumsal internet siteleri gibi iletişim mecralarında ya da faaliyet raporları gibi yayınlarında boy gösteren, ancak etkisi olmayan ‘süslü’ metinlerden öte bir mana ifade etmeyecektir. Kurumsal başarıyı yakalamak ve kurumsal varlığını yarınlara taşımak isteyen akıllı organizasyonların uygulamaları göstermektedir ki personel ve yönetici seçme işi ile takımda (görevde) tutma işlemleri oldukça ciddi kıstaslar dâhilinde yapılmalıdır (Welch & Welch, 2005: 95-106; Bossidy & Charan, 2007: 121-128). Bu doğrultuda bir sürekliliği sağlamak ve etik dokümanlara bir geçerlilik ve inandırıcılık kazandırmak için gelişmiş ülkelerde etik denetlemeler gerçekleştirilmektedir. Etik denetlemelerde dikkate değer biçimde görev tanımı belgelerinde sıralanan nitelik şartlarına ne derece riayet edildiği de sorgulanmaktadır.¹² Görev tanımında belirtilen niteliklerin ilgili görevi icra edecek kişide bulunmasının verimlilik ve dolayısıyla pazarda var kalma açısından oynadığı kritik rol düşünüldüğünde, görev şartlarının yerine getirilmemesinin bir ‘etik ihlali’ olduğu kesinlik kazanmaktadır. Bu tespitten hareketle, görev tanımı belgelerinde sıralanan niteliklerin belli bir göreve atanmış yönetici ya da personelce sağlanmaması durumunda söz konusu görevi sürdürmenin meşruiyet temelini kaybolacağına hükmedilebilir. Meşruiyet temelini mevcut olmadığı şartlarda görevde kalma hâli, etik kurallar çerçevesinde ‘kleptokratik kariyer’ durumunu ortaya çıkarmaktadır. ‘Kleptokratik kariyer’ tabiri, ‘kleptokratik devlet’ (*kleptocratic state*)¹³ kavramından hareketle bu makalenin vurgusu özelinde iş dünyasına uyarlanmıştır. Kâr odaklı çalışan ve ayakta kalması da kâra bağlı olan ticari işletmelerin siyaseten atama gibi özellikle üçüncü dünyanın kamu kurumlarında müşahade edilen usullerle yönetilmesi, hâliyle kamuda yaşanan rahatsızlıkların ticari işletmelere de taşınması neticesini doğurmaktadır. Bu netice de verimliliğin önündeki en büyük engel olmaktadır. Gelişmekte olan dünyada kamu kurumlarının büyük oranda siyasi iktidarların etkisinde olması, bu kurumların çoğu durumda siyasi suistimallerle anılır olmasını getirmiştir. Öyle ki siyasi iktidarların atadığı yönetimler ile yolsuzluk ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış gözlenmektedir. Zira, yolsuzluk siyasal sürecin bir neticesi, bir ürünü olarak algılanmaktadır (Charap & Harm, 1999: 6).

12 Şirketlerde gerçekleştirilen etik (ahlak) denetlemelerinde esas alınan denetleme kıstaslarına dair kılavuz için bk. Kohlhof, Dettmann, & Berner, (2006).

13 ‘Kleptokratik devlet’ (*kleptocratic state*) kavramı hakkında etraflıca izahat için bk. Charap & Harm, (1999: 6).

İşletmelerde personel seçme işlemlerinde ve yönetici atamalarında şeffaf bir sürecin takip edilmesi, kurumlarda oluşabilecek dedikodu ve rahatsızlıkları önleyecektir. Personel ve yönetici seçimleri, görev şartları dâhilinde yapılacak ‘teknik’ bir seçme yerleştirme işlemi ile sağlanabilir. Verimlilik sorumluluğu dâhilinde düşünüldüğünde, personel ve yönetici seçimlerinde görev şartları esaslı bir seçme yerleştirme işleminin tek geçer yol olduğu görülmektedir. Verimlilik, günümüzün gelişmiş ülkelerinde yöneticilerin, temel ahlaki sorumluluğu olarak nitelenmektedir. Yöneticilerin verimlilik sorumluluğu, başında buldukları ekibin üyelerinin kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunmaları sorumluluğudur. Bu çerçevede yöneticilerin kendilerine sormaları gereken temel sorudur: “Çalışanlarımın kendilerini bir nebze de olsa geliştirmeleri için bugün ne yaptım?” (Posé, 2005: 27). Yöneticilerin verimlilik sorumluluğu, her türlü seçme yerleştirme işleminde görev yeterliliklerinin esas alınmasını tartışma dışı bırakmaktadır.

Sonuç: İş Ahlakının İnandırıcılığı için Ayıklama Uygulaması

Yukarıda vurgulandığı üzere etik kavramının iş dünyası ve bilimsel araştırmaların gündemine yerleşmesi, esas itibarıyla kuruluşlarda verimliliği yakalama iradesinin bir göstergesidir. Verimlilik için çok elzem bir usul olarak etik kurallara riayetinin bir gereklilik olduğuna dair kuruluşlarda ortak bir inanç olduğu, ticari işletmelerce kaleme alınan etik dokümanların sayısındaki artışta kendini göstermektedir. Ancak asıl mesele bu etik dokümanların inandırıcılığının sağlanması meselesidir. İş ahlakının daha çok yolsuzluk, görevi kötüye kullanma ve irtikap gibi açılardan ele alındığının ortaya konduğu bu makalede etik dokümanlarda bir verimlilik unsuru olarak görev ve liyakat ahlakı konusunun ihmal edildiğinin altı çizilmiştir. Ancak makalede diğer bir vurgu, etik kurallara bir inandırıcılık boyutu kazandırılması ihtiyacının olduğudur. Dolayısıyla, inandırıcı bir etik tutum için görev tanımını belgelerini esas alan etik denetlemelerin önemi yanında liyakat şartları çervesinde yapılacak ayıklama ya da *triyaj* işleminin rolüne değinilmiştir.

Bu makaledeki yapılan tahlillere kaynaklık eden, modern yönetim biliminin fikir babası Peter F. Drucker’ın kapitalist ötesi toplumun bir kuruluşlar toplumu olduğu yönündeki tespit ve vurgularındır. Drucker’ın nazariyatı ve temellendirmeleriyle kuruluşlar toplumunda her sektörden kuruluşun asıl sorumluluk ögesinin verimlilik olduğu kesinlik kazanmıştır. Verimlilik, herhangi bir kuruluşun varlık sebebinin yerine getirilmesi yanında sektörel varlığını devam ettirmesinin de başlıca teminatı olmaktadır. Bu haki

kat zaviyesinden, verimlilik düzeyinin tuturulması için faaliyette bulunulan sektörün mesleki niteliklerini üzerinde taşıyan yönetici ve personelin istihdamı hayati önem arz etmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir kuruluşun işe aldığı, kadroya dâhil ettiği yönetici ve personelini faaliyette bulunulan sektörün mesleki gerekliliklerine göre liyakat esaslı dâhilinde bir ‘ayıklamaya’ tabi tutması, akıllı bir şirket tutumu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu manadaki ‘akıllı şirket tutumu’ uygulamasını cesaretlendirecek örnek olarak GE’de (General Electrics) uzun yıllar üst düzey yönetici olarak görev yapmış Jack Welch’in personel ve yönetici seçiminde tatbik ettiği ‘ayırım yapma’ yöntemini zikretmek gerekmektedir. Jack Welch, ‘ayırım yapma’yı, insan ve iş yönetmenin yollarından biri olarak nitelemektedir (Welch & Welch, 2005: 51). Zira Welch, yönetici ya da personel kadrolarının verimlilik için var olduğunu şu açık cümlelerle dile getirmektedir:

“Şirketler, eğer yöneticileri performansı yüksek ve düşük işler ve insanlar arasında net ve anlamlı bir ayırım yapabiliyorlarsa, güçlülere yeşertip zayıflığı tırpanlıyorlarsa ancak o zaman kazançlı olurlar” (Welch & Welch, 2005: 49).

Özetle Welch, iş başarmanın, verim ortaya koymanın iyi yönetici ya da personel kadrolarına sahip olmakla eş anlamlı olduğuna dikkat çekmektedir (Welch & Welch 2005: 18). Bir kurumda liyakatin geçer akçe olduğunun en inandırıcı işareti, bir göreve dair yetersizliğin tespiti durumunda yetersizlik arz eden personel ya da yöneticinin görevden el çektirilmesidir. Yarınları hedefleyen ‘akıllı’ kuruluşlarda yetersizlik durumunda takınılan tavır, zaten görevden el çektirmedir. Türkiye’de de liyakat bakış açısından yetersizlikleri tespit edilen yöneticilerin ayıklamaya tabi tutulduğuna dair numune kabilinden uygulamalar görülebilmektedir. Welch’in ayırım yapma, ayıklama uygulamasını andıran benzer bir uygulamaya da Cem Kozlu zamanında yönetilen Türk Hava Yolları (THY)’nda rastlamaktayız. Cem Kozlu, askerî tıptan transfer edilen bir yöntem olarak nitelediği *triyaj* uygulamasını THY’de göreve geldiğinde kullanmıştır. *Triyaj* ile Kozlu, birlikte çalışma durumunda olduğu yöneticileri iş çıkarma potansiyellerine göre tartarak takıma alınabileceklerle alınamayacakları tespit etmek için kullanmıştır (Kozlu, 2007: 35). THY’de yine Cem Kozlu yönetimi zamanında görev sahasındaki bir konuda zaafiyeti aşikâr olan Tahran Müdürünün kurumsal imaj ve başarının selameti için derhal görevden el çektirilmesi (Kozlu, 2007: 161), böyle bir uygulamaya iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Kaynakça

- Bossidy, L., & Charan, R. (2007). *Execution. İş yaptırabilme disiplini* (çev. N. Özata). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Brinkmann, J., & Henriksen, A. M. (2008). Vocational ethics as a subspecialty of business ethics-structuring a research and teaching field. *Journal of Business Ethics*, 81 (3), 623-634.
- Charap, J., & Harm, C. (1999, July). *Institutionalized corruption and the kleptocratic state*. IMF Working Paper (pp. 99/91). Retrived from January 10, 2009 <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/1999/wp9991.pdf>.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist ötesi toplum* (çev. B. Çorakçı). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Gurria, A. (2006, 11 Haziran). Türkiye’de şirket yönetimi. *Radikal*. 11 Ocak 2009 tarihinde <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=203682> web adresinden edinilmiştir.
- Heidrick, & Struggles. (2009a). *Corporate governance report 2009*. Retrived from May 10, 2009 <http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/A03A8F3A-A676-43FC-BBBA-06105F43B034/0/CorporateGovernance2009Europe.pdf>.
- Heidrick, & Struggles. (2009b). *Corporate governance report 2009-Turkey supplement*. Retrived from May 10, 2009 <http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/856BAF9C-4BCC-4442-B8F2-0701657456CD/0/TurkeySupplementBoardsinTurbulentTimesCG09ReportHS.pdf>.
- Holtbrügge, D., Wilson, S., & Berg, N. (2006). Human resource management at Star Alliance: Pressures for standardization and differentiation. *Journal of Air Transport Management*, 12, 306-312.
- Kelemen, M., & Peltonen, T. (2001). Ethics, morality and the subject: The contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to ‘postmodern’ business ethics. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 151-166.
- Kohlhof, J., Dettmann U., & Berner, C. (2006). *Ethik im unternehmen. Leitfaden für die ethische auditierung nachhaltigen Wirtschaftens*. Berlin: Beuth.
- Kolthoff, E. W. (2007). *Ethics and new public management. Empirical research into the effects of businesslike government on ethics and integrity*. Den Haag: BJU Legal Publishers.
- Kozlu, C. (2007). *Bulutların üstüne tırmanırken. THY, bir dönüşüm öyküsü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mintzberg, H. (1970, February). Structured observation as a method to study managerial work. *The Journal of Management Studies*, 7, 87-104.
- Mintzberg, H. (1971, October). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18 (2), 97-110.
- OECD. (2004). *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD. Retrived from January 12, 2009 <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
- Öztürk, M. (2009, 16 Mayıs). Kurumsal beka için ahlaka dönüş. *Dünya Gazetesi*. 16 Mayıs 2009 tarihinde <http://www.dunyagazetesi.com.tr/haber.asp?id=47781> web adresinden edinilmiştir.
- Posé, U. D. (2005, Januar). Lohnt sich Ethik? *Geno. Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes*, 1, 24-28.
- Rüstow, A. (1944). Devrimizin vazife ve iş adamının mazisi ve istikbali. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 5 (2), 131-157.
- Wallraff, G. (1986). *En alttakiler* (çev. O. Okkan). İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Kazanmak istiyorsanız* (çev. A. Kardam). İstanbul: Tav Yayınları.