

İç Denetim Faaliyetlerinin Yeniden Yapılandırılması Aşamasında Yaşanılan Kültür Sorunu



2020/07

Dr. Fırat GÜÇLÜ

11.08.2020

Kültür, içinde bulunduğu çevreden etkilenmekle beraber, eğitim ve yaşam biçimi de kültür üzerinde fazlasıyla etkilidir. Çeşitli araştırmalar hangi etkenin kültür üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymaya çalışsa da genel kanaat tüm faktörlerin kişiden kişiye, toplumdaki topluma çeşitli oranlarda kültürü etkileyerek şekillendirdiğidir.

Çalışanlar, profesyonel kariyerleri boyunca aynı veya çeşitli kuruluşlarda çalışarak iş hayatlarına yön vermekte, bu sayede geçimlerini sağlarken bir taraftan da içinde buldukları işletmenin kültüründen etkilenmekte ve işletmenin kültürünü de etkilemektedirler. Profesyonel hayat boyunca çalışanlar, çok çeşitli rol ve pozisyonlarda yer almakta, gerek mavi gerek beyaz yakalı olarak farklı birçok ortamı teneffüs ederek tecrübe etmektedirler. Zaman zaman iç ve dış transferler yoluyla yapılan organizasyonel değişimler, çalışanlar açısından da farklı kültür ve çalışma şekilleri ile tanışma fırsatları doğurmaktadır, kimileri için güzel bir fırsata dönüşen bu imkan bazıları içinse iş hayatında kalabilmek amacıyla fazlasıyla mücadele edilmeyi gerekli kılmaktadır. Şüphesizdir ki alışla gelen kültürden bir başkasına geçiş her zaman aynı kolaylıkta ve başarılı bir şekilde gerçekleşmez, bazen doku uyumsuzlukları, adaptasyon ve uyum sorunları yaşanmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketlerin farklı coğrafyalarında görevlendirilen personellerin başka kültürlerle tanışma, yüzleşme ve hatta bazen de kültür şoku yaşamaları olasıdır. Profesyonel hayatın gerektirdiği yetkinlik ve donanım setine sahip bireylerin söz konusu tüm mücadelelerden galip geldiği ve bunun için de iyi bir eğitim, disiplin ve çelik gibi bir iradeye de sahip olmaları gerektiği aşikardır.

Bir tarafta yabancı ve yabancı ortaklı şirketlerin sahip olduğu kozmopolit yapının getirdiği din, kültür ve sosyal çevre farklılıkları dururken öte yanda da aile şirketlerine has nispeten muhafazakar duruş ilk bakışta kendisini göstermektedir. İş ilişkileri, toplantı rutinleri, çalışma ahlakı ve disiplini, çalışan standartları, ilke, politika ve prosedür gibi birçok farklı detayda da bu farklılığı görmek olasıdır. Organizasyonlarda kültürü değiştirmek çalışan davranışlarını değiştirmekten geçmektedir. İnsan davranışlarındaki kalıcı değişiklik olan öğrenmenin gerçekleşmesi ile zamanla işletmenin kültüründe de değişimler kendisini

gösterecektir. Çokuluslu, uzun yıllar ayakta kalmayı başaran, ülkemizde de örnekleri olan büyük Holding ve Grupların kendine has kültür ve dinamikleri, sürdürülebilirliklerinin garantisini vermekte, kişilerden ziyade sisteme ve kültüre olan bağlılık gelişimlerine katkı sağlamaktadır.

İşletmelere, faaliyetlerin kontrolü noktasında üçüncü bir göz olan, tarafsız ve bağımsız bir şekilde değerlendirme imkanı tanıyan iç denetim birimlerinin yeniden yapılandırılması aşamasında da kültür uyumu, farklılıklara adaptasyon ve iletişim başta olmak üzere birçok sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Söz konusu sorunlar; organizasyonun iç denetim faaliyetlerine uyumu, iç denetim biriminin organizasyona uyumu şeklinde çift taraflı olarak ortaya çıkmaktadır. Faaliyetlerini uluslararası standartlara uygun ve yerel uygulamaları da göz önünde bulundurarak gerçekleştirmeye çalışan ehil iç denetçilerin söz konusu sorunları aşması daha kolay olmakla beraber zaman zaman ciddi boyutlara ulaşabilmekte ve yönetilebilmesi güçleşmektedir. Özellikle organizasyon dışından yapılan transferler ile gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında öncelikle transfer edilen kadroların şirket kültürüne uyumu, adı geçen bölümde uzunca bir süredir çalışan eski personeller başta olmak üzere tüm organizasyon birimleri ile iletişim ve dialog sorunları başı çekmektedir.

İç denetim faaliyetlerinin yeniden yapılandırılması aşamasında amaç, devam eden faaliyetlerin seyri ve verimi konusunda Yönetim birimlerinin revize ihtiyacı hissetmesi, denetim algı ve anlayışının değiştirilmesi gerektiğine olan inanç ve istektir. Esas olan en iyi örnekler dikkate alınarak aslında bir kültür değişimi ve transferinin sağlanmasıdır. Söz konusu sorunların çözümü noktasında da öncelikle istihdam edilecek personelin şirket kültürüne uygunluğu ve şirket kültürünü iyi yönde değiştirebilecek, tazeleyebilecek bir potansiyele sahip olması, yeniden yapılandırma faaliyetleri öncesinde iç denetim birim kadro ve yapılanmasının tamamlanması ve birimin tüm kadrosunun ortak hedef altında birleşmesi, organizasyon genelinde ve özellikle Üst Yönetim/ Orta Yönetim kademesi düzeyinde gerçekleştirilecek iletişim toplantıları ile mevcut sorunların teşhisi, beklentilerin alınması ve önerilerin dinlenilmesi, aynı şekilde yeniden yapılandırılan iç denetim faaliyetleri hakkında bilgi verilmesi, yeni dönem

Çalışma prensipleri ve ulaşılması planlanan hedeflerin paylaşılması amaçlanmalıdır. Denetim faaliyetleri sırasında da Üst Yönetim ile sürekli ve kesintisiz bir iletişim kurularak beklentilerin yönetilmesi ve hedeflere yönelik risk esaslı denetim faaliyetlerinin planlanarak gerçekleştirilmesi önemlidir. İlerleyen zaman zarfında, denetim faaliyetleri gerçekleştikçe iç denetim faaliyetleri için çizilen yeni çerçevede organizasyon tarafından adım adım kabullenilip iselleştirilecek, organizasyon hızına göre kısa ve/veya orta vadede iř yapış şekilleri ve dolayısıyla çalışma kültürünü de etkileyip değiştirecektir.



DAHA DETAYLI BİLGİ ALMAK İÇİN BİZİMLE İLETİŐİME GEÇEBİLİRSİNİZ

Dr. Fırat Güçlü

Ortak

Firat.guclu@centrumdenetim.com

 [Linkedin](#)

 +90 (212) 267 21 00

 +90 (312) 512 59 42