

ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR: KURUMSAL İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Fatma ULUCAN ÖZKUL¹, Zehra ÖZDEMİR²

¹Bahçeşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi, Doç.Dr.

²Bahçeşehir Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Araştırma Görevlisi

ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR: KURUMSAL İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Özet: Hile, bir işletmenin sahip olduğu varlıkların veya hakların kasıtlı bir şekilde bir başkası tarafından kullanılması, çalınması veya zimmete geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsal bir problem haline gelen çalışan hileleri, işletmelere büyük çaplı ekonomik zararlar vermesinin yanı sıra sonuçları itibariyle itibar kaybına da yol açmaktadır. İşletmeler, teknolojik gelişmelere paralel olarak çalışan hilelerini önlemede reaktif davranmanın yetersiz olduğunu fark etmiş ve proaktif uygulamalara yönelmişlerdir. Bu proaktif yaklaşımlar içerisinde, son yıllarda artan kurumsallaşma ile işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri haline gelen insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır. Bu çalışmada, çalışan hilelerini önlemede önemli bir role sahip olan insan kaynakları prosedürleri incelenmiş ve insan kaynakları yöneticileri üzerine nitel bir araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hile, Hilenin Önlenmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi.

PROACTIVE APPROACHES IN PREVENTION OF EMPLOYEE FRAUDS: A QUALITATIVE RESEARCH ON HUMAN RESOURCES MANAGERS IN CORPORATE BUSINESSES

Abstract: Fraud can be defined as: using, stealing or embezzling rights or assets belonging to an organization. Employee frauds, which became an organizational problem, cause loss of prestige as well as major economic losses. Organizations realized, thanks to technological developments, that to act reactively to prevent fraud does not suffice, consequently they adopted proactive approaches. Among these proactive approaches is human resources, which became one of the most important functions of organizations thanks to recently increasing institutionalization. This study focuses on human resources procedures playing an important role in preventing employee frauds, and a qualitative research on human resources managers.

Keywords: Fraud, Fraud Prevention, Human Resources Management.

I. GİRİŞ

Günümüz iş hayatında çalışanlar tarafından yapılan hileler, göz ardı edilemeyecek duruma gelmiş, topluma ve işletmelere çok pahalıya mal olmuştur. ABD’de Enron başta olmak üzere büyük halka açık şirketlerde görülen ve daha sonra Avrupa’da ortaya çıkan yolsuzluklar, hilelerle ilgili düzenlemelerin tekrar gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu yasal düzenlemelerle birlikte işletme yönetiminin alacağı proaktif kararlar, hilenin önlenmesinde büyük rol oynamaktadır.

İşletme yöneticileri, proaktif uygulamalar ile hile riskini azaltmakta ve ortaya çıkabilecek ekonomik kayıpların önüne geçebilmektedirler. Hilenin önlenmesi sürecindeki proaktif uygulamalar arasında yer alan insan kaynakları prosedürleri, işletmenin bütününe yayılmış etik kültürün oluşmasında en önemli adımlardan biridir. İnsan kaynakları süreçleri incelendiğinde, her aşamada çalışanla yakın iletişim halinde olan insan kaynakları yöneticisinin, sonradan oluşabilecek çalışan hilelerinde sorumluluğu olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir.

Bu çalışmada amaç, işletmelere çok ciddi zararlar veren çalışan hilelerinin önlenmesi sürecinde insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluklarını irdelemektir. Bunun yanı sıra çalışmada; işe alım, kariyer gelişimi, ücretlendirme gibi süreçleri yöneten insan kaynakları yöneticilerinin hile önlemede nasıl bir role sahip oldukları konusunda farkındalıklarını belirlemek amacıyla nitel bir araştırmaya yer verilmiştir. Ekler kısmında, yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucunda alınan cevapların tamamını bir bütün olarak okuyucunun bilgisine sunmak amacıyla kodlama tablosuna yer verilmiştir.

II. HİLE KAVRAMI

Herhangi bir şeyi sahibinden yasal olmayan bir şekilde almanın iki yolu vardır. Bunlardan biri fiziksel güç uygulayarak soygun yapmak, bir diğeri ise hile yapmaktır [1]. Hile; en genel tanımıyla kasıtlı aldatma anlamına gelmektedir [2]. Hile ile ilgili araştırma yapan kurumlar ve araştırmacılar tarafından hilenin tanımı çok çeşitli şekillerde yapılmıştır [3]. Örneğin; Seri: X, No: 22 sayılı ve 12.06.2006 tarihinde yürürlüğe girmiş olan Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ’de yer alan tanıma göre hile; “İşletme

yönetimdekiler ile yönetimden sorumlu kişilerin, işletme çalışanlarının veya üçüncü şahısların kasıtlı olarak adil veya yasal olmayan bir menfaat sağlamak amacıyla aldatma içeren davranışlarda bulunmaları” olarak tanımlanmaktadır [4].

Hile, suçlular ve hileye maruz kalan taraflar açısından ele alındığında çalışan hileleri, yönetim hileleri, satıcı hileleri, müşteri hileleri ve yatırım hileleri olarak sınıflandırılabilir. *Çalışan hileleri*, işletme çalışanlarının işletme varlıklarını ve kaynaklarını haksız bir kazanç elde edebilmek için kasıtlı olarak uygun olmayan biçimde kullanması veya ele geçirmesidir. İşletme çalışanları tarafından gerçekleştirilen bu tür hilelerde hileye maruz kalan taraf işverendir. *Yönetim hileleri*, işletme tepe yöneticileri tarafından gerçekleştirilen hilelerdir. Bu tür hilelerdeki temel amaç, işletme mali tablolarının olduğundan farklı biçimde gösterilmesidir. Bu amaca yönelik olarak yöneticiler mali tabloları olduğundan daha iyi ya da olduğundan daha kötü gösterebilmek için finansal bilgileri manipüle edebilirler. *Satıcı hileleri*, işletmeye mal/hizmet satan kişilerce gerçekleştirilen hilelerdir. Bu tür hilelerde satıcı, işletmeye, malları olduğundan daha yüksek fiyata satabileceği gibi kalitesiz mal satabilir, malları eksik teslim edebilir hatta malları hiç teslim etmeyebilir. *Müşteri hileleri*, müşterilerin mal ve hizmet aldıkları işletmeye karşı gerçekleştirdikleri ve satış yapan işletmenin zarar görmesi ile sonuçlanan hilelerdir. Bu tür hilelerde müşteriler, satıcıları, ödemeleri gereken tutarın altında ödeme yapabilmek için aldatmaya çalışırlar. *Yatırım hileleri* ise, yatırımcıların değersiz ya da gerçekte hiç yapılmayan yatırımlara para yatırmaları için aldatılmaları temeline dayanır. Bunun sonucunda gerçek dışı veya değersiz yatırımlara para yatırarak paralarını kaybeden yatırımcılar zarar görürken, yatırımcıları aldatan bireyler bu işlemde haksız kazanç sağlarlar [5].

Bu çalışmada ele alınan çalışan hileleri; zimmetine para veya mal geçirme, verilen görevleri yapmama, ticari sırları çalma ve yasadışı faaliyetler gerçekleştirme gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. [6]. Çalışanlar hileleri tek başlarına yapabildikleri gibi, birkaç kişi bir araya gelerek organize hileler de yapabilmektedirler. Böyle durumlarda, işletmelerde hilenin ortaya çıkabilmesi oldukça zor bir durum haline gelmektedir. Örneğin; akrabalık ilişkisi bulunan kişilerin aynı işletmede çalışıp çalışmayacağı insan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenmesi gereken önemli bir husustur [7].

Birçok kurumsal işletmede çalışan hileleri, tahmin edilenden daha yaygın bir biçimde meydana gelmektedir. İşverenlerin istihdamda göz önünde bulundukları en önemli şey “güven” unsurudur. İşyerlerinin sürekliliği göz önünde bulundurulduğunda, uzun süreli çalışan kişilerle diğer çalışanlar ve işverenler arasında ister istemez bir güven bağı oluşmaktadır. Hile yaparken yakalanan çalışanlar genellikle en az şüphelenilenlerdir [8]. Bu kişiler, genellikle sürekli olarak işyerinde uzun saatler çalışır, hafta sonu işe gelir ve yıllık izinlerini

kullanmazlar. Amaç yaptıkları hileyi örtbas etmek ve diğerlerinin yaptıkları işi öğrenmelerini engellemektir. Bunları yaparken de en büyük kozları işyerinde oluşturdukları güven olmaktadır. Ortaya çıkan hileli işlemlerin sorumlusu ise, “güven denetimi engellemez” kuralının ihlal edilmesidir [9].

Bir çalışana gereğinden fazla gösterilen güven duygusu, başarılı şekilde yürütülemeyen işe alım süreçleri, yetersiz denetim uygulamaları ve zayıf iç kontrol sistemi çalışan hilelerine açık bir işletme ortamı yaratmaktadır. Bu durumda işletmelerin geçmişte meydana gelmiş hile vakalarını incelemeleri, hile riskini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri ve hile ortaya çıktıktan sonraki süreci doğru biçimde yönetebilmeleri gerekmektedir [10].

III. HİLENİN ÖNLENMESİ

Hile, işletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör ve zaman dilimi dikkate alınmaksızın her işletme için kurumsal bir problem haline gelmiştir [11]. Hileyle mücadelede yönetimin öncülüğüyle hilekardan daima bir adım önde olmak için kontrol faaliyetlerinin proaktif bir biçimde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir [12]. Koordine edilen hile önleyici araçlar SAS No.99’a göre üç ana başlıkta toplanabilir; dürüstlük ve yüksek etik kültürün oluşturulması, hileyle mücadele kontrollerinin değerlendirilmesi ve etkili bir gözetim sürecinin tasarlanmasıdır [13].

Yüksek etik kültür oluşturabilmek için hile riskinin minimize edilmesi gerekmektedir. Hile riski, işletmede hileli eylemlerin meydana gelme olasılığıdır ve işletmenin hile karşısındaki savunmasızlığını ifade eder. İşletme ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, kontroller ne kadar güçlü olursa olsun, hile riskinin sıfıra indirilmesi mümkün değildir. Ancak hile riski yönetimi sayesinde işletme içerisindeki tüm birimlerin rolleri belirlenerek çeşitli kontrollerle hileyi önlemek veya olabildiğince hızlı ortaya çıkarmak mümkündür [14]. İşletmelerde kurumsal yönetim çerçevesinde özellikle hile kontrollerinin gözetiminden sorumlu olan kişinin yazılı olarak açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede oluşturulmuş bir yapının [15];

- Yönetim fonksiyonları- üst yönetim takımı,
- Gözetim fonksiyonları- yönetim kurulu ve denetim komitesi,
- Denetim fonksiyonları- iç denetçiler ve dış denetçiler,
- İzleme fonksiyonları- sermaye piyasası kurulları, standart koyucular ve diğer düzenleyici kurullar,
- Bilgi kullanım fonksiyonları- yatırımcılar, kredi verenler ve diğer paydaşlar tarafından yerine getirilen bir sistematigi vardır.

Bu sistematige bağlı olarak kurumsal işletmelerde iç kontrol sisteminin etkili çalışıp çalışmadığını kontrol etmek ve hile risklerini önlemek için risk önleme birimleri

oluşturulur. Bu amaçla 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim ilkelerine yönelik birçok yenilik yanında, pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde riske yönelik proaktif bir yaklaşımla Riskin Erken Teşhisi Komitesi kurulmasını zorunlu kılmıştır. Şirket yönetimine bu amaçla konunun uzmanı kişilerden komite kurulması, erken teşhis sistemi oluşturulması ve bu sisteme işlerlik kazandırılması sorumlulukları verilmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre diğer şirketler için ise, denetçinin gerekli görmesi halinde bu komitenin kurulması öngörülmektedir [16].

Hile riskinin minimize edilmesinde etik komite veya ilgili birim tarafından hazırlanmış işletme kültürü ile uyumlu etik kodlar/davranış kodları oluşturulması da önemli proaktif adımlardan biridir. Etik kodlar/ davranış kodları, işletmenin değerlerinden kaynaklanan sistemleştirilmiş ve resmileştirilmiş ilkelere ilişkin bir manifestodur. İşletmenin kimliğini tanımlar, işlerin hangi ilke ve esaslara göre yürütüleceğini, hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu belirtir [17]. Yolsuzlukla mücadele düzenlemeleri olan US FCPA and Canada's Corruption of Foreign Public Officials Act.'a göre; etik kodlar/davranış kodları, çalışanları bilgilendirmenin yanı sıra hilenin önlenmesi sürecindeki önemli faktörlerden biridir [18].

Bu proaktif uygulamaların yanı sıra, çalışanların hile gibi etik olmayan davranışları raporlayabilmesi için işletme tarafından kurulabilecek "ihbar hatları" sayesinde, çalışanlar arasında ihbarların zamanında ve uygun sonuçlandırıldığına ilişkin algı oluşması, hile önleme sürecine katkı sağlayacaktır [19].

Yukarıda açıklandığı gibi işletmenin bütününe yayılmış etik kültürün oluşturulması hileyle mücadelede en önemli adımlardan biridir. Çalışma yaşamındaki etik uygulamaların önemli bir kısmı, insan kaynakları departmanının yürüttüğü faaliyetlerden geçmektedir [20]. Etik olmayan insan kaynakları uygulamaları sadece işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini engellemekle kalmaz aynı zamanda hile riskini de artırır [21]. Hirschman'a göre; çalışanlar işyerlerinde mutsuz olduklarında ya da hedeflerine ulaşamadıklarında bazı tepkiler göstermektedirler. Bu çerçevede özellikle ayrımcılığın ya da adil olmayan uygulamaların sonucunda çalışanlar çeşitli tepkilerde bulunmaktadır. Bu tepkilerden biri de hile yaparak kuruma zarar verme şeklinde ortaya çıkmaktadır [22].

Hile gibi etik olmayan davranışların önlenmesi süresinde insan kaynakları yönetiminin önemli payı vardır. Öncelikle insan kaynakları yöneticisinin sahip olacağı yetkinlikler hilenin önlenmesinde önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin iş süreçlerinde insan davranışlarından yola çıkarak sonucu etkileyecek yargılara ulaşabilmesi için sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri insan kaynakları yönetiminin dinamiklerini etkileyen önemli alanlardandır. İnsan davranışlarını anlama ve geliştirme amacını taşıyan

bu bilimler, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde de belirleyici rol oynamıştır. Bu bilimlerden psikoloji ile personel yönetimi teorisinin birleşmesi insan kaynakları yönetiminde insan ilişkileri dönemini başlatmıştır [23]. Personel seçme-değerlendirme, performans değerlendirme, motivasyon gibi konular bu bilimlerdeki araştırmalara dayanmaktadır [24]. Değer yaratan insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin birincil yetkinliği *insanı tanıma* olmalıdır [25].

İnsanı tanıma yetkinliğini gerçekleştirmiş insan kaynakları yöneticilerinin hile önleme sürecinde etkili biçimde rol almaları için üst yönetimin yetki devri yapması önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında; insan kaynakları yöneticileri operasyonel faaliyetlerden stratejik faaliyetlere, politika uygulamadan işletme ortaklığına, kısa dönemli odaklanmadan uzun dönemli odaklanmaya, idarecilikten danışmanlığa, reaktiflikten proaktif olmaya, faaliyet odaklılıktan sonuç odaklılığa doğru değişmek durumunda kalmıştır [26]. Acımasız rekabet koşullarında rekabette üstünlüğün kritik faktörü olan insan kaynakları yönetimi "Stratejik İş Ortağı" olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bakış açısı önce insan kaynakları yönetimine işletme politikasının oluşturulmasında ve kararlarda söz hakkı sağlayarak "Tam Ortak" konumuna yükseltmiş; sonra da işletmelerin üst yönetim masasında bir koltuk sahibi olmaya giden yolu açmıştır. Günümüzde çok uluslu işletmeler başta olmak üzere, işletmelerin üst yönetimlerinde insan kaynakları yöneticileri de yer almaktadır [27]. Bu gelişmeler ışığında işletmelerin üst yönetiminde söz sahibi olan insan kaynakları yöneticilerinin artan yetkileriyle birlikte hile önleme sürecinde sorumlulukları da artmıştır.

IV. HİLENİN ÖNLEMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yöneticileri, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında olduğu gibi hileyle mücadele sürecinde sorumluluklarını yerine getirirken proaktif yaklaşımı benimsemelidir. Hileyle mücadelede hilenin varlığını daha en baştan anlayabilmek ve tahribatını büyük boyutlara ulaşmadan önleyebilmek için geliştirilmiş proaktif yaklaşımlar ciddi önem kazanmıştır [28]. Hilenin önlenmesine yönelik proaktif anlayışla geliştirilen insan kaynakları prosedürleri hile olasılığını azaltabilmektedir.

İnsan kaynakları departmanı, aşağıdaki prosedürleri yürütmesi sebebiyle hile önlemede önemli rol oynamaktadır:

IV.1. Özgeçmiş Araştırmaları

Etik davranışlara yönelik proaktif kontrol teknikleri ilk olarak işe alım sürecinde kullanılır [29]. İnsan kaynakları yöneticisi, potansiyel hilekarlar ile ilgili bir sınıflandırma yapmak istediğinde aşağıdaki sonuçları elde eder [8].

- Bazı çalışanlar her zaman dürüsttür.
- Bazı çalışanlar (yukarıdaki gruptan daha az) her zaman dürüst değildir.
- Birçok çalışan bazen dürüsttür.
- Bazı çalışanlar çoğu zaman dürüsttür.

İnsan kaynakları, tutum ve kişilik testleri uygulayarak, potansiyel olarak etik standartlara uyma eğilimi içinde olan ve olmayan bireyleri ortaya çıkarır [30]. Böylece “her zaman dürüst” çalışanları istihdam etme amacını gerçekleştirir.

İşletmeler için adayın gelecekteki performansını temsil eden en iyi gösterge geçmişteki performansı olduğundan özgeçmiş kontrollerinin yapılması önemlidir [31]. 1986’dan bu yana Kuzey Amerika’da hizmet vermekte olan ADP Çalışan İnceleme ve Seçim Hizmetleri Şirketi’nin (ADP Screening and Selection Services Inc.) 2001 yılında yaptığı araştırmaya göre; 2.8 milyon özgeçmiş araştırmasının yaklaşık %30-%40’ı saptırılmıştır [32].

Geçmişte hileli işlemlerin içinde yer almış kişiler arkalarında resmi kayıtlar veya bilinen izler bırakmaktadır. Bu kişilerin geçmişteki iş yerleri ile iletişim kurulmadığında işe alım sürecindeki kontrol noktaları etkili çalışmayacak ve elenmeleri söz konusu olmayacaktır [33]. Referansların ve iş tecrübelerinin, kısacası adayın iş geçmişinin araştırılması süreci, adayın özgeçmişinde, başvuru mektubunda ve karşılıklı görüşmelerde sunduğu bilgilerin doğruluğunun kanıtlanmasını içerir. Adayın iş geçmişinin araştırılması sayesinde sunduğu bilgilerin doğruluğuna dair garanti sağlanmaktadır [34].

Bu nedenle referans bilgilerinin araştırılmasının yanı sıra aşağıdaki unsurların da araştırılması güvenilirliği artıracaktır [35]:

- Adayın öğrenim durumu
- Mesleğin gerektirdiği sağlık bilgileri
- Adayın suç sicili
- Özellikle muhasebe ve finans alanlarında çalışanlarda, kredi geçmişi.

Çalışan, şirket birleşmesi veya şirket satın alınması yoluyla işletmeye dahil olsa bile önceki işletmede yapılan kontroller kabul edilmemeli, diğer çalışanlara yapılan kontroller bu nitelikteki çalışanlara da aynı şekilde uygulanmalıdır [36]. Diğer taraftan bu araştırmalar sonucu dürüst kabul edilip işe alınan çalışanların, sonradan gerçek yüzlerinin ortaya çıkması olasılığına karşı bir izleme sürecinin de yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü, sözü edilen konumdaki çalışanlar fırsatını bulunca hilekar grubuna dahil olabilirler.

Bunun yanı sıra insan kaynakları yöneticisi, potansiyel hilekarın karakteristik özelliklerini bünyesinde barındıran kişileri istihdam etmekten kaçınmalıdır. Uzun yıllar boyunca karşılaşılan örnekler üzerinde yapılan çalışmalar ve hile eylemi sonucu yakalananlar ile yapılan

araştırmalar %100 kesinlikte olmasa da bir hilekar profilini ortaya koymaktadır [8].

Wolfe ve Hermanson’a göre; hile suçu işleyebilmek için hilekarın sahip olması gereken yetkinlikler [37];

- Zeki olmak,
- Kendine güvenmek,
- Kolayca ikna edebilmek,
- Sürekli ve etkili biçimde yalan söylemektir.

Ayrıca ACFE (The Association of Certified Fraud Examiners - Sertifikalı Hile Araştırmacıları Birliği) tarafından 2012 yılında yayımlanan rapora göre; işletme içerisinde bilgi ve deneyimleri artan kişilerin hile yapabilme yetkinliği daha yüksektir. Tarhan’a göre; ise hilekar olma riski yüksek kişilerin ortak özellikleri [38] ;

- Kaçamak cevap veren,
- Çok konuşan,
- Zengin yaşamak için her şeyi yapabilen şekilde sıralanabilir.

2009 yılında Pricewaterhousecoopers Danışmanlık Şirketi’nin ABD’de gerçekleştirdiği, Küresel Ekonomik Suç Araştırması’na göre hile riskini artıran temel nedenler, finansal temellidir [39]. Özellikle borç yükü ağır kişilerin hile yapmaya eğilimi olduğu tespit edilmiştir [40].

Açıklanan potansiyel hilekar özellikleri, nihai bir sonuç olarak algılanmamalıdır. Bu özellikleri taşıyan bir işletme çalışanının hile yaptığı veya yapacağı gibi kesin bir saptama olmayacağı gibi, bu özellikleri taşımayanların da hile yapmayacağını bir garantisi bulunmamaktadır [8]. Belirlenen bu özellikler, insan kaynakları yöneticisinin çalışan konusunda önyargılı olması için gerekçe oluşturmamaktadır.

IV.2. Hileyle Mücadele Eğitimleri

Hileyle mücadele eğitimleri (anti-hile eğitimleri) ACFE’nin dünya çapında yaklaşık 55.000 üyesiyle birlikte işletmelerde hileyi azaltmak için başvurduğu yöntemlerden biridir [41]. İnsan Kaynakları departmanının hileye yönelik eğitimler düzenlemesi çalışanlardaki hile bilincini artırarak işletmenin hileye karşı bakış açısını yansıtan bir faktör haline gelmektedir. Eğitimler genellikle; hile kavramı, hile riski yüksek alanların tanıtılması ve korunmasına yönelik kontroller, şüpheli davranışların raporlanması ve hileli davranışların sonuçlandırılma sürecindeki işletme politikalarını kapsamaktadır [42].

IV.3. Performans ve Ücretlendirme Programının Değerlendirilmesi

Bir işletmede etik değerlerin işletmenin tümüne yaygınlaştırılması için etkili ve adil bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir. Çalışan hileleri gibi problemler genellikle gerçek ya da algılanan eşitsizlikten meydana gelmektedir. Bu yüzden

çalışanlar, kendilerini adaletsiz şekilde düşük ücretlendirildiğini düşündüklerinde, işletme varlıklarını yok etmek veya zarar vermek için hile gibi etik dışı hareketlere yönelebilmektedirler. Benzer şekilde birçok insan kaynakları faaliyeti örneğin terfilerin ihmal edilmesi, bekletilmesi ve disiplin uygulamaları gibi hususlardaki adil olmayan davranış algıları, çalışanların etik dışı davranışlarına neden olabilmektedir [14].

IV.4. İşten Ayrılma Görüşmelerinin Yürütülmesi

Çıkış mülakatı olarak da adlandırılan işten ayrılma görüşmeleri; kendi isteğiyle işten ayrılan, işten çıkarılan kişiler ile işletmeyi temsil eden yetkili ve/veya insan kaynakları yöneticisi arasında yapılan görüşmelerdir. Gönüllü katılımın esas alındığı bu görüşmelerde çalışanın işten ayrılma/çıkarılma nedenleri tartışılmaktadır [43]. Bu görüşmeler insan kaynakları yöneticilerine hile daha ortaya çıkmadan veya ilerlemeden önleme fırsatı sağlamaktadır [44]. İşten ayrılan personel, işletme içinde yönetimin gözlemleyemediği birçok sorunu açıklıkla dile getirebilir. Bu tür bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, işletmelerde çıkabilecek hile gibi olası problemleri ve olumsuz yaklaşımları daha önceden bilme ve önlem alma fırsatı sağlar. Yönetim açısından bu görüşmeler önemli bir geri besleme kaynağıdır [15].

V. ARAŞTIRMA MODELİ

V.1. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda çalışan hilelerindeki artış hilenin önlenmesinde proaktif uygulamaların önemini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, kurumsal işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin “*çalışan hileleri*” ni önleme sürecindeki rolü araştırılmaktadır. İşe alım, kariyer gelişimi, ücretlendirme gibi süreçleri yöneten insan kaynakları yöneticilerinin hile önlemede nasıl bir role sahip olduğu ve çalışan hileleri konusundaki farkındalığı araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

V.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bu çalışmada nitel (kalitatif) araştırma metodu kullanılmıştır. Gerekli verilerin elde edilebilmesi için kurumsal işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kurumsal işletmeler; 250 kişiden fazla çalışana sahip, yıllık net satış hasılatı kırk milyon Türk Lirasını aşan büyük ölçekli işletmelerdir. İşletmelerin yer aldığı sektörler sırasıyla %25 finansal hizmetler, %25 perakendecilik, %18 motorlu araç üretimi, %8 demir-çelik, %8 çimento, %8 enerji ve %8 otomasyon sektöründen oluşmaktadır.

Katılımcılar, İstanbul ve Bursa illerinde yer alan kurumsal işletmelerde en az 10 yıl insan kaynakları yöneticisi olarak çalışan kişiler arasından seçilen 12 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların %42’si kadın, %58’i erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde ise, %33’ünün lisansüstü eğitim

almakta veya almış olduğu, %67’sinin ise lisans eğitimi aldığı görülmüştür.

İnsan kaynakları yöneticileri ile görüşmek üzere randevu alınmış ve görüşme öncesinde çalışan hileleri ile ilgili kısa bir açıklama yapılmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda 45-60 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde, yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yöneticilere Tablo 1. İnsan Kaynakları Yöneticileriyle Yapılan Görüşme Formu’nda yer alan 8 soru yöneltilmiştir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yöneticileriyle Yapılan Görüşme Formu

1. Sizce insan kaynakları yöneticisi olmak için sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olmak gerekli midir? Neden?
2. Dünyada ve Türkiye’de yaşanan muhasebe skandallarından (Enron, Worldcom) haberdar mısınız? Çalışanların ve yönetimin yaptığı bu hilelerde sizce insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğu var mıdır?
3. İşletmelerde yapılan çalışan hilelerinin önlenmesinde insan kaynakları yöneticisi olarak proaktif çalışmalarınız mevcut mudur?
4. Meslek hayatınızda hile vakası ile karşılaştınız mı? İnsan kaynakları yöneticisi olarak potansiyel hilekar profilini tanımlayabilir misiniz?
5. İşletmenizde hile risklerine ilişkin bir komite/çalışma grubu var mı?
6. İşletmenizde etik kodlar/davranış kodları var mı? Uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu kodlar içerisinde hile riskine yönelik unsurlar bulunmakta mıdır?
7. İşletmenizde ihbar hattı/etik hattı bulunmakta mıdır? Bu hat kimlere açıktır? Anonim midir, isim vermek zorunlu mudur?
8. İşletmenizde işten ayrılma görüşmeleri yürütülmekte midir? Sizce bu görüşmeler hile önlemede katkı sağlamakta mıdır?

V.3. Bulgular

1. Soru: *Sizce insan kaynakları yöneticisi olmak için sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olmak gerekli midir? Neden?*

Mülakata katılan insan kaynakları yöneticilerinin %92’si sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olmanın gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tüm katılımcıların cevapları incelendiğinde katılımcıların %42’si “*insanı tanıma*” sebebiyle bu bilimlerde bilgi sahibi olmanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olmanın insanı tanıma sebebiyle gerekli olduğunu savunan yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında öne çıkanlar şunlardır:

K1: *Bu konu oldukça yeni tartıştığımız bir konu. İnsana dokunma boyutunun önem kazandığını düşünmekteyim. Özellikle yüksek lisans eğitimleri ile insan kaynakları psikoloji, sosyoloji tarafını güçlendirmeli. Aslında eksik olan buralar; insanı tanımak. İlişkiler zincirinde günlük hayatta insana dokunan her konu teması. Kişi ilişkisi yönetimi çok önemli hale geldi.*

K5: *İnsanla alakalı bir iş, insanların nasıl davrandığını, motivasyon teorilerini bilmek önemlidir. Üniversite eğitiminin yanı sıra kişisel deneyimle de bilgiler kazanılıyor. Bu dallar kişiyi hazırlamış oluyor. Özellikle hizmet sektöründe kariyer yönetimi gibi konular ve çalışanların sorunları daha farklı oluyor.*

K6: *Kesinlikle gerekli. Bahsedilen tüm disiplinler insan faktörüyle doğrudan ilgili. İyi bir insan kaynakları yöneticisinin insanı anlamaya odaklı olması ve bu disiplinlerle ilgilenmesi başarısını olumlu etkileyecektir.*

İnsan kaynakları yöneticisi olmak için "insanı tanıma" sebebiyle sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olmak gerekliliğini savunan yöneticiler dışında, söz konusu bilimler üzerine bilgi sahibi olmanın rakipler arasında fark yaratmak, daha az iletişim ve yönetim hataları yapmak, şirket içi iklimi yasalara ve davranış kurallarına daha kolay uyumlaştırmak, insan faktörünün farklılığı ile baş etmek ve küreselleşen işletme yaşamında farklı kültürleri yönetmek sebepleriyle gerekli olduğunu savunan yöneticiler de bulunmaktadır. Katılımcıların %8'i ise söz konusu bilimler üzerine bilgi sahibi olmanın gerekli olmadığını ancak avantaj sağlayabileceğini ifade etmiştir.

2. Soru: Dünyada ve Türkiye'de yaşanan muhasebe skandallarından (Enron, Worldcom) haberdar mısınız? Çalışanların ve yönetimin yaptığı bu hilelerde sizce insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğu nelerdir?

Bu soruyla insan kaynakları yöneticilerinin muhasebe skandalları hakkındaki farkındalıklarını, çalışan ve yönetim hilelerindeki sorumluluklarını belirlemek hedeflenmektedir. Mülakata katılan insan kaynakları yöneticilerinin %100'ünün dünyada ve Türkiye'de yaşanan muhasebe skandallarından haberdar oldukları gözlenmiştir. Mülakata katılan yöneticilerin %100'ü işe alımda personelden sorumlu olduğunu belirtmiştir. Ancak katılımcıların %50'si üst yönetim tarafından yapılan hilelerden işletmedeki konularına ve yönetim tarafından verilen değer ile orantılı olarak sorumlu olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların cevapları arasında öne çıkanlar şunlardır:

K5: *Özellikle Enron'da herkes bir şeyler biliyor ancak saklıyordu. İnsan kaynakları iş kolunu, işletmenin ne yaptığını çok iyi bilmeli. Karşı taraf açıklarını ne denli paylaşır şüpheliyim. Ancak insan kaynakları yöneticisi kurumunu çok iyi tanımalı. Yolsuzluk varsa insan kaynakları yöneticisinden çok iyi saklanabilir. Bu*

noktada yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı da önemli. İnsan kaynakları departmanını sadece servis veren birim olarak görüyorsa hizmet bekler. Ancak stratejik partner olarak görüyorsa sorunları paylaşır. Bazı durumlarda insan kaynakları departmanı da hilenin içinde olabilir.

K6: *Evet, basına yansımış olan olaylar hakkında bilgi sahibiyim. Çalışanların yaptıkları hileler, işletmelerde büyük gelir kaybına neden oluyor ve genel olarak ihbar veya şans eseri ortaya çıkıyor. İşe alım kanadındaki çalışmaları nedeniyle insan kaynakları yöneticileri de bu işin sorumluluğundan pay alıyor. Seçme yerleştirme süreci içerisinde CV check up'ı, referans araştırması ve işe doğru insanın seçilmesi vb. tarafta insan kaynakları yöneticileri sorumlu tutulabilmekte birlikte özellikle büyük çaplı yolsuzluklar daha üst düzeyde gerçekleşiyor ve çoğu zaman bunu insan kaynakları yöneticilerinin görme ya da fark etme şansı olmuyor. Bence bu nedenle yönetim kurulu ve iç denetim mekanizmalarının işletmelerde etkin olması gerekli.*

K8: *Bu tür büyük ve çokuluslu şirketlerin tepe yönetiminde mutlaka bir insan kaynakları yöneticisi (HR Vice President vs.) bulunmaktadır. Dolayısıyla eğer bu tür bir insan kaynakları yöneticisinden bahsediyorsak bu kişi veya kişilerin de sorumluluğu bulunması kuvvetle muhtemeldir.*

İnsan kaynakları yöneticileri, işe alım sürecinden işten ayrılma mülakatına kadar çalışanların yapabileceği hilelerden sorumlu olduklarını ileri sürmüşlerdir. Muhasebe skandallarından haberdar olan yöneticilerden %50'si insan kaynakları yöneticilerinin hileler karşısındaki sorumluluklarını, işletmedeki konularına dayandırmadan işe alım, çalışanlara yakın olma, etik politikaları çalışanlara duyurma, davranışsal eğilimleri tespit etme, performans değerlendirme, işletmenin tüm süreçleri hakkında bilgi sahibi olma, yaşayan bir etik kültür oluşturma olarak tanımlamıştır.

K3: *Evet, haberdarım. İnsan kaynakları yöneticisinin sorumluluğu vardır. İşe alımdan kişinin işteki her türlü davranışına, iş yapış tarzına kadar insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğu vardır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticisi, sisteme, kültüre, kişilerin performansına ve en önemlisi şirketteki informal networke çok iyi hakim olmalıdır.*

Özellikle Enron vakası hakkında diğer katılımcılara göre daha fazla bilgi veren yöneticilerin cevaplarında insan kaynakları; "etik kültür öncüsü" ve adaleti sağlayan "tampon bölge" olarak tanımlanmaktadır.

K11: *Haberdarım. Yapılan manipülasyonlarla şirketler battı, hatta danışmanlık yapan şirket de battı. İnsan kaynaklarının kuruma etik kültürü yerleştirmek sorumluluğu var. Sadece yazılı dokümanlarla değil, yaşayan kültür de insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda.*

K12: Bu küresel firmalarda çalışanlar partner olarak çalışıyordu. Uzun vadeli teşvik sistemleri sayesinde Enron'da çalışanların şirket ile organik bağı vardı. Bu tarz ortamlarda hile daha çok görülüyor. Türkiye ABD'den farklı. Kendi menfaati nedeniyle kendi hesabına aktarması bizde söz konusu olabilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin seçme yerleştirmede sorumluluğu vardır. Danışman firmalar tarafından davranışları gözlemleniyor. İnanıdırıcı ikna edici kişiler olsa da doğruluk-dürüstlük değerlendirme merkezinden bilgiler alıyoruz. Artık insan kaynakları, sadece merkezde oturup kararlar almıyor. Sahaya indi. Zaman zaman (bu zamanlar periyodik olmayabilir) kişileri tanımak için bölgelerde görüşmeler yapıyoruz. Bu görüşmeler sadece yöneticilerle değil, tüm çalışanlarla yapılıyor. O havayı teneffüs etmek gerekiyor. Bu sadece teftiş amaçlı değil, ama yeni insan kaynakları anlayışı bu. İnsan kaynakları eskiden şirketin temsil ediyordu. Artık çalışanla yönetim arasında köprü konumunda. "Tampon bölge" diyebiliriz. İki tarafa da adil olmak zorunda.

3. Soru: İşletmelerde yapılan çalışan hilelerinin önlenmesinde insan kaynakları yöneticisi olarak proaktif çalışmalarınız nelerdir?

İnsan kaynakları yöneticileri kendi alanlarına özgü hile önleyici proaktif uygulamaları arasında özellikle "özgeçmiş araştırmaları" sürecini vurgulamışlardır. Yöneticiler özgeçmiş araştırmalarında; referans, adli sicil kaydı, diplomalarda noter tasdiki ve kişisel borç kayıtlarını incelediklerini dile getirmişlerdir. Mülakata katılan yöneticilerin %42'si özgeçmiş araştırması yaparak kişiler hakkında önemli ipuçları elde ettiklerini dile getirmişlerdir. Proaktif uygulamalar içerisinde özgeçmiş araştırmalarının birincil öneme sahip olduğunu belirten K5 kodlu kullanıcının yanıtı şu şekildedir:

K5: - Referans araştırmaları: Bazen kişinin verdiği referans bile farklı şeyler söyleyebiliyor. Örneğin, kişinin aslında uyumsuz bir yapıya sahip olduğu bilgisini verebiliyorlar. Özellikle işten ayrılma sebeplerini yanlış söyleyebiliyorlar. Önceki iş yerindeki insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler yapılabilir.

-Diplomalarda noter tasdiki: Bence bu da proaktif. Çünkü daha önceki iş yerimde noter tasdiki istemiyorduk ve sahte diploma karşılaştım.

-Adli Sicil Kaydı

-Borç sorgulaması: Kendi çalıştığı bankaya borçlanmanın haddi var. Bu noktalar Bankacılık Kanunu ile sınırlandırılmış. Borçlanma durumu had noktada mı, zor durumda kalıp bir şey yapar mı şüphesi olabiliyor. Maaşında haciz varsa risklidir; bu noktada yönetici uyarabilir. Bazı riskli pozisyonlar vardır. Örneğin gişe çalışmanın elinden para geçer. Mutfak görevlisi ise o kadar riskli değildir.

-Davranış kuralları

-Davranış kuralları eğitimi: Sadece işe girenlere değil, aynı zamanda çalışanlara da dönemsel

hatırlatmalar yapılmaktadır.

-Kişilik envanteri gibi araçlar: Yalan söylemeye meyilli olduğu direkt ortaya çıkmıyor. Ancak deneyimler ve bu araçlardan aldığımız sonuçları birleştiriyoruz.

K5 kodlu katılımcının dile getirdiği davranış kuralları ve bu kurallara ilişkin eğitimler, proaktif uygulama olarak katılımcıların %58'i tarafından etik değerler kılavuzu ve eğitimi, yazılı etik kurallar, disiplin kuralları yönetmeliği, etik kurallar kitapçığı ve eğitimi, etik değerler dokümanı, etik değerler yayını, disiplin ve insan kaynakları yönetmeliği şeklinde ifade edilmektedir. K10 kodlu katılımcı etik kurallar ve eğitimini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir.

K10: İnsan kaynakları; yönetim ekibiyle birlikte, etik davranış temsilcisi olarak bazen daha aktif bazen de yeteri kadar aktif rol oynamalıdır ve bu konuda çalışmalarımız mevcuttur. Şirketimizin "etik kurallar" (code of conduct) kitapçığı vardır ve her elemana bu kitapçık işe girerken verilir ve ayrıca da ilk iş gününde aldığı oryantasyon eğitiminde bu bilgiler kendisine detaylı olarak anlatılır.

K12 kodlu katılımcı gelişen teknolojiyle birlikte "bilgi güvenliği" ne verdikleri önemin üzerinde durarak hilelerin bu yöne kaymakta olduğunu belirtmiştir.

K12: - Etik Değerler Yayını: İnsan kaynakları biriminin hazırladığı bir bildiridir. Şu ana dek yayımlanmış birçok dokümandan ilgili bölümler alınarak bir bildiri haline dönüştürüldü hatta çalışan masalarına asıldı.

Sahada sürekli görüşmeler: Bir şey olmadan gidiyoruz. Bu tamamen proaktifdir.

Disiplin yönetmeliği ve insan kaynakları yönetmeliği: Tüm çalışanlara yayımladık. Kurallar çok net bellidir. Tereddüt oluşturacak bir durum yok. Bize de sorabilirler.

ISO 9001 Kalite Belgemiz var; her uygulama prosedüre bağlı.

Ayrıca artık bilgi güvenliği daha önemli. İnovatif kazanımların başka firmalara aktarılması gibi durumlara karşı bilgi güvenliği sistemi kurduk.

4. Soru: Meslek hayatınızda hile vakası ile karşılaştınız mı? İnsan kaynakları yöneticisi olarak potansiyel hilekar profilini tanımlayabilir misiniz?

Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerine meslek hayatlarında hile vakası ile karşılaşmışlar mı sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %25'inin hile vakası ile hiç karşılaşmadığı, %75'inin ise karşılaştığı görülmüştür. Hile vakası ile karşılaşan insan kaynakları yöneticilerinin %33'ü "sahte diploma" vakasıyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Sahte diploma vakalarıyla karşılaşan yöneticilerin %66'sı sahte ciro ve hayali satış vakalarıyla da karşılaşmıştır. Sahte diploma vakalarını %22'lik oranla nakit ve nakit dışı hırsızlık vakaları takip etmektedir. Katılımcıların %77.3'ü ise

çifte belgelendirme ve ihale yolsuzluğu, gizli bilgilerin kullanımı gibi hilelerle karşılaşmışlardır. Meslek hayatlarında hile vakalarıyla karşılaşan yöneticilerden %22'si karşılaştıkları vakanın ismini belirtmemiştir.

Katılımcıların %33'ünü oluşturan sahte diploma vakası ile karşılaşan katılımcıların tanımladıkları hilekar profiline göre hilekar; kaçamak cevap ve davranışlara sahip, çok cesur, göz teması kurmayan, heyecanlı, becerikli, zeki, işi bilen, güvenilir, yönetimle iletişimi iyi, borç yükü fazla, uzun süre izin kullanmayan, geçmişinde teftiş/sorgulama geçirmiş kişilerdir.

K3: *Evet, bir sigorta şirketinde çalışırken üniversite mezunu olmayıp yıllardır üniversite mezuniyeti gerektiren bir görevde çalışan bir kişiyi tespit etmiştim. Bu kişi, sahte diploma ile çalışıyormuş yıllardır. Açık, net ve anlaşılır konuşmayan, anlatımında üstü kapalı, kaçamak yanıtlar veren, fazla cürretkar kişiler bu profile girmeye adaydır.*

K5: *Sahte diploma ile çalışanı tespit etmiştim. Teftiş, sorgulama geçirmesi, görüşmelerdeki kaçamak davranışlar, göz teması kurmaması, aşırı borçlanma durumu, heyecanlı, kaçamak cevaplar, uzun süreler izne çıkmamak. Şu anda iki hafta zorunlu izin uygulaması kurumlarda yaygınlaşmakta. ABD'de 22 yıl izne çıkmayan bir çalışanın yolsuzluk yaptığı ortaya çıktı. Bu uygulamanın getirilmesinin tek nedeni hileyi önlemek değil ama önleyebilirde.*

K11: *Müşteri ve çalışan tarafından birçok hileyle karşılaştım. Çalışanlarda özellikle paraya dokunanlar daha riskli. Kasiyer, satış danışmanları, depocular ürün alım ve iade esnasında hileler yapıyorlar. Bu kişiler becerikli(tembel, yeteneksiz, performansı düşük kişiler değil), zeki, işin detaylarını bilen (kasanın en dip noktalarını biliyor), belli bir olgunluk seviyesinde, güven sağladıktan sonra bu işi yapan, iletişimi düzgün, yönetimle iyi geçinen kişiler. Genellikle en güvenilir eleman bunu yapıyor. Örneğin kasiyer bir genç kız kredi kartı ile alışveriş yapan müşterilerin kartlarından iki defa para çekiyor. Bunu alışkanlık haline getiriyor. Müşteri farkına varana dek böyle gidiyor. Bu kişi bulunduğu konumdan daha iyi şartlarda yaşamak isteyen birisi. Bir başka örnek de, iade işlemi giriyor, ortada böyle bir iade yok, ortaya çıkan parayı cebine atıyor. Bu kişiye kamu davası açılırsa 2-5 yıl arası hapis cezası verilecek. Bir diğerinde müşteri çekini kendi adına ciro ediyor yakalıyor. Özellikle diploma sahtekarlığı çok sık görülüyor. Mesela Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği'ninki çok yaygın.*

Tüm katılımcıların cevapları incelendiğinde borç yükü fazla kişilerin hileye yatkın olduğu cevabının ağırlıkta olduğu görülmüştür. K1 ve K12 kodlu katılımcıların bu yöndeki cevapları aşağıdaki gibidir:

K1: *Riskli rol ve alanlar vardır. Satın alma gibi büyük montanlı para kullanan departmanlar risklidir. Yan sanayide tercihin aniden başkasına kayması dikkat çeker.*

Finans alanı da risklidir. İş denetçi bunları önlemeye çalışır. Bireyin bu durumlar sonucunda ne ile karşılaşacağı, disiplin noktasında insan kaynakları yönetiminin katkısı çok büyük. Borç batağında ve iş arkadaşlarıyla borç sarmalı ilişkisine girmiş personel risklidir. Özellikle kredi kartı borçları belli bir noktadan sonra hileye yöneltebilir. Bu tarz durumlar kulağımıza gelmekte. Borçtan kurtulma çabaları var; tazminatını isteme, avans isteme gibi çabalar da dikkat çeker. Geliri düşük çalışanlar (mavi yakalılar) daha riskli. Yönetim seviyesinde şüphelenilen bir vakayla karşılaşmadım. Genelde erken zengin olma hevesi ön planda.

K12: *Satış alanında bu riskler daha fazla. Beyaz yakalılarda daha düşük. Borç yükü yüksek olan kişilerin borçları çalışma performansını etkileyecek dereceye gelmiş olabilir. Örneğin; destek hizmetlerinde çalışan bir personel avans almış. Avansı kapatması gereken sürede kapatmamış. Soruşturma yaptık ve alacak tahsil edildi. Sonrasında da personelin iş akdi feshedildi. Örneğin; depoda ve tedavülde olmayan hisse senetleri işletme dışından bir kişinin eline geçmiş. Bunu sağlayan çalışan mahkemeye sevk edildi, iş akdi haklı nedenle feshedildi. Ancak nakit para transferi olduğu için bankaların bize göre daha riskli olduğunu düşünüyorum.*

%17'lik orandaki katılımcı ise işletmelerdeki tüm çalışanların hilekar potansiyeli taşıdığını ifade etmektedir.

K6: *Maalesef böyle bir profili tanımlayamıyorum. Çünkü bu tarz olaylarda bazen neden ve niçinleri anlamakta zorluk çekebiliyoruz. Şirkette eski, güvenilir ve iyi bir ücret aldığını düşündüğünüz kişi bir bakıyorsunuz bu tarz bir yolsuzluk içine girmiş. Kişinin ahlak düzeyi maalesef dış görünüme göre ölçülemiyor. Bu nedenle herkes hilekar olabilir. Meslek hayatımda hırsızlık olayları ile çok karşılaştım. Boyutları çok farklı idi. Kimi işyerinden çay, şeker çalarken, kimi bilgisayar, kimi mağazadaki bir ürünü, kimi sahte masraf formları aracılığıyla zimmetine para geçirme yolunu seçmişti. Bir üst düzey yönetici de yakın çevresindeki tanıdıklarına iş yaptırmak suretiyle paravan şirketler aracılığı ile ciddi paralar kazanmıştı.*

K8: *Hile yapan personel her kademedeki karşımıza çıkabilmektedir. En alt seviyedeki bir tahsilat personelinin çifte makbuz kullanarak şirketten para sızdırmasından, en tepedeki yöneticinin ihalelerde çıkar sağlamasına kadar. Dolayısıyla kesin bir profil çizmek oldukça zor. Her eğitim seviyesinde ve her sosyal statüde hile yapan kişiler bulunmaktadır. Ancak açığa çıkan bir hilenin kuruma verdiği zarar açısından tepe yönetiminde bulunan kişilerin yaptığı hilelerin diğer personelin yaptığına göre çok daha ypraticı olduğu mutlaklır.*

5. Soru: İşletmenizde hile risklerine ilişkin bir komite/çalışma grubu var mı?

Mülakata katılan insan kaynakları yöneticilerinin %100'ünün çalıştıkları işletmelerde hile risklerine ilişkin bir komite/çalışma grubu bulunmaktadır. Yöneticilerin cevapları incelendiğinde örnekleme alınan tüm

işletmelerin farklı isimlere sahip ancak hile risklerine ilişkin unsurlar içeren komite, kurul veya çalışma grubuna sahip oldukları görülmektedir. Hile risklerine ilişkin komite/çalışma grupları arasında %25 oranında etik komite ve %25 oranında etik kurul yer almaktadır. Geriye kalan %50'lik kısımda ise; risk önleme birimi, iç denetim birimi, teftiş kurulu, disiplin komitesi, uyum departmanı, denetim komitesi ve risk yönetimi ve iç kontrol departmanı yer almaktadır.

K1: Etik komitemiz bulunmaktadır. Dört yıldır var olan ve üç kişiden oluşan (CEO, İnsan kaynakları direktörü, hukuk departmanı) bir komitedir. Üçer aylık sürelerle toplanılıyor. Etik komite, şirket çalışanlarını görevlendirebilir. Vakanın taşıdığı riske göre üzerinde çalışmaya gerek olup olmadığını belirler.

K10: İnsan kaynakları müdürü aynı zamanda "Code of conduct lideri" dir ve her yönetici ve çalışanın sorumluluğu vardır. Yurtdışında, şirketimizin bölge ve global merkez ofislerinde hile ihbarlarını alan bir komitesi bulunmaktadır. Etik komitemiz mevcuttur.

6. Soru: İşletmenizde etik kodlar/davranış kodları var mı? Uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Mülakata katılan insan kaynakları yöneticilerinin %100'ü çalıştıkları işletmelerde etik kodlar/davranış kodlarının bulunduğunu ve bu kodların uygulandığını ifade etmektedirler. Yöneticiler söz konusu kodların içeriğini bazı örneklerle açıklamışlardır.

K1: Var. İçeriğinde bayi ve tedarikçilerle ilişkiler, rekabet kanunu ile ilgili bazı hükümler, yasalara uyum, fikri mülkiyet hakları, gizlilik ve güvenilirlik, hediye almak vermek yasağı ile ilgili hususlar var.

"Şahsi çıkar için mesai zamanını ya da şirket kaynaklarını doğrudan kullanmamak"

"Kişi ve kuruluşlardan haksız kazanç sağlamamak, rüşvet almamak/vermemek"

"Diğer çalışanları rahatsız edici davranışlarda bulunmamak": Örneğin; borç sarmalındaki çalışanın diğer arkadaşlarından borç alması buna girer. Önleyici tedbirler etkili. Zaten çoğu hüküm yasal olarak da yasak ama çalışanın bilmediği noktalar da var. İş Kanunu'nu bilmek zorundasın diyemeyiz. Etik kod; proaktiftir, daha işe alınma aşamasında veriliyor, imzalatılıyor.

K5: Var ve uygulanıyor. Bilgi paylaşımı, şifre paylaşımı (kendi aralarında, müşterilerle), gizli bilgi tanımı gibi hususlar var. Örneğin, hediye almak davranış kuralları içinde sınırlandırılır. İnsanların kişisel kararlarına limit verilerek rüşvet önleniyor. Siyasi kimliği olan kişilerle akrabalığı varsa kaydediyoruz. Akrabaların işe alınması hakkında hususlar var.

Ayrıca K10, K11 ve K12 kodlu katılımcılar, etik kodların çalışanlara ve tedarikçiler gibi diğer paydaşlara aktarılması ve benimsenmesi noktasındaki hassasiyetlerini aşağıdaki gibi dile getirmişlerdir.

K10: Çalıştığım şirket dünyanın en etik ilk üç işletmesinden biri seçilen bir şirket olduğu için "Etik Kurallar" (code of conduct) kitapçığımız var. Şirketimizde davranış kuralları açık ve nettir. Bu kitapçık tüm çalışanlara işe başladıkları gün imza karşılığı teslim edilir ve bu konuda çalışanlardan imza alınır. Ayrıca bu konu da çalışanlara eğitim verilir, eğitim sonrası eğitimi aldıklarına dair imza alınır ve akabinde de bir "etik kurallar eğitim" sertifikası verilir.

K11: Etik Değerler dokümanı var. Uygulanıyor. Özellikle tedarikçilerle yaptığımız toplantı odalarına koyduk ki onlar da görsün, okusun, bizim çalışanımıza böyle bir şey teklif etmesin. Eğer bizim çalışanımız teklif ederse de bizim bu konudaki hassasiyetimizi bilsin.

K12: Etik Değerler yayını var. Ayı ayrı yerlerdeki bu konuyla ilgili bilgileri topladık bu da işin özü oldu.

7. Soru: İşletmenizde ihbar hattı/etik hattı bulunmakta mıdır?

Katılımcıların %42'si işletmelerinde ihbar/etik hattının bulunduğunu, %58'i bu uygulamanın bulunmadığını belirtmiştir. İşletmelerinde ihbar hattı/etik hattı olan yöneticiler, bu uygulamayı mail hattı, etik hattı, şikayet hattı ve hotline gibi farklı isimlerle ifade etmektedirler.

İşletmelerinde mail hattı bulunduğunu ifade eden K1 ve K11 kodlu yöneticiler, mail hattının işleyişi ve insan kaynakları departmanının bu hatta yönelik rolünü açıklamışlardır.

K1: Mail kanalı bulunmaktadır. Mailler etik kurula gitmektedir. Finansal bir şey ise iç denetçilere yönlendirilir. Finansal değilse insan kaynakları birimindeki ilgili alan müdürüne yönlendirilir. Çalışanlara duyurulmuş bir hat, dışarıdan mail de dahil her kanal çalışıyor. Anonimse içeriğine bakılır, öyle araştırılır. İhbardaki duygu önemli. İhbar, insan kaynakları birimine gelse de etik kurula haber veriliyor.

K11: Mail hattı var. İsim vermek zorunlu değil. Bölge insan kaynakları uzmanları ve denetim departmanı bu ihbarları araştırıyor. Disiplin komitesinde (avukat insan kaynakları yöneticileri, ilgili bölge müdüründen oluşan) cezalandırma ve ihtar konularında karar alınıyor.

Ayrıca etik hattı bulunan K2 kodlu insan kaynakları yöneticisi de bu hattın işleyişini ve insan kaynakları yöneticisinin bu hattaki rolünü açıklamıştır.

K2: Etik hattımız var. Bu hat direkt risk önleme birimi tarafından yönetiliyor. Gerekli durumlarda ihbarların değerlendirilmesine İK yöneticilerinden kişilerin mutlaka detaylı inceleme, tespit ve sonuçtaki yaptırım süreci ile ilgisi var.

K5 kodlu yöneticisi ise; ihbar hattı ismiyle bir hat bulunmadığını, ancak şikayet hattı bulunduğunu ve bu hatta gelen şikayetlerin değerlendirilmesi aşamasında insan kaynakları yöneticisi olarak rol aldığını ifade etmiştir.

K5: İhbar hattı yok. Bu hat özellikle ABD kökenli firmalarda yaygın. Teftişe giden ihbarlar var. Müşterilere ait şikayet hattı bulunmaktadır. İhbarın araştırılması noktasında birebir sürecin içinde rol aldım.

Proaktif uygulamalar arasında “hotline” uygulamasının önemini vurgulayan K10 kodlu katılımcı; hattın anonim olup olmadığını, çalışanların hatta ulaşma şeklini ve insan kaynakları yöneticisinin hotline uygulamasındaki yerini açıklamaktadır.

K10: Evet vardır. Bu hat, hotline şeklindedir ve tüm personelimize açıktır. Bu hat ve etik olmayan davranışlar karşısında personelin müracaat edebileceği departman isim ve telefon numaralarını bildiren tabelalar, ofisimizin kat girişlerine tüm personelimizin görebileceği şekilde asılmışlardır. Personel isim vermek zorunda değildir. Başvuru öncesi, personelimiz isterse insan kaynakları yöneticisine de gidebilir ve yönetici bu süreçte aktif görev üstlenir.

8. Soru: İşletmenizde işten ayrılma görüşmeleri yürütülmekte midir? Sizce bu görüşmeler hile önlemede katkı sağlamakta mıdır?

Bu soru ile katılımcıların işten ayrılma görüşmelerini yürütüp yürütmediklerini ve bu görüşmelerin hile önleme sürecine ne şekilde katkı sağladığını ifade etmişleri amaçlanmıştır. Katılımcıların %100’ü işten ayrılma görüşmelerinin yürütüldüğünü ve %83’ü görüşmelerin hile önleme sürecinde katkı sağladığını ifade etmiştir. %17 oranında katılımcı ise; işten ayrılma görüşmelerinin hile önleme sürecine katkı sağlamadığını ifade etmiştir. K1, K6 ve K11 kodlu yöneticiler, işten ayrılma görüşmelerini çıkış mülakatı olarak isimlendirmiştir. K1 ve K11 kodlu katılımcılar, işten ayrılma görüşmelerinde çalışanların özellikle yöneticilerin davranış modellerini ve usulsüzlüklerini ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılar; ihbarların dikkatlice değerlendirilmesi gerektiğini, ihbarın değerini, asılsız olup olmadığını iyice araştırmak gerektiğini vurgulamışlardır.

K1: Çıkış mülakatları diyoruz. Beyaz yakalı çalışanlara işten ayrılma haftası yapıyoruz. Ayrılmanın kök sebebini belirliyoruz. Yöneticinin davranış modeli ortaya konulabiliyor. Bu modeller tarafımızdan tekrar gözden geçirilebilir. Mobbing varsa tespit ediyoruz. Ancak değmeyen bir şey için kişileri suçlamamak gerekir. Daha duygusal bir alandır.

K6: Evet. Çıkış mülakatları yapılıyor. Bu görüşmeler sırasında birçok önemli bilgi de elde edilebiliyor.

K11: İşten çıkış görüşmesi yürütülmektedir. Bu görüşmelerden elde edilen bilgiler elbette faydalıdır. Asılsız ihbarlar da elde ettik. Ancak araştırmaya değer konular da çıkıyor. Çalışan, yöneticisinin usulsüzlüğünü ihbar ediyor. Fark etmiş olması, gizlemesi de büyük can acıtıcı, ağır sorumluluktur.

K3, K5 ve K10 kodlu katılımcılar ise; kişilerin işten ayrılma görüşmelerinde içinde buldukları durum sebebiyle daha samimi olduklarına dikkat çekmişlerdir.

K3: Şirketimizde ayrılma görüşmeleri yapılıyor. Bence bu görüşmelerin katkısı büyük. Kişiler ayrılırken onlara şirketle ilgili önerileri, şirketi nasıl gördükleri sorulduğunda çok samimi şekilde katkı sağlayabiliyorlar.

K5: Yürütülmektedir. Departmandan ayrılırken söylemeye daha yatkın oluyorlar. Teorik olarak işe yarar ama henüz karşılaşmadım.

K10: Evet yürütülmektedir ve işten ayrılma görüşmeleri (exit interview) çok yararlı olmaktadır. Çalışırken söylenemeyen veya gündeme getirilmeyen birçok konu ve olumlu, olumsuz eleştiriler işten ayrılan kişiler tarafından beyan edilebiliyor.

İşten ayrılma görüşmelerinin hile önleme sürecine katkısı olduğunu düşünen yöneticilerin yanı sıra faydalı olmadığını düşünen %17’lik bir yönetici grubu bulunmaktadır. K2 ve K7 kodlu katılımcılar, işten ayrılma görüşmelerinin proaktif bir yönü olmadığını savunmuşlardır.

K2: Evet işten ayrılma görüşmeleri yapılıyor ancak bunun çok da önleyici bir tedbir olduğunu düşünmüyorum.

K7: İşten ayrılan her kişi ile bir mülakat yapılır. Ama bu etik konularda bir çözüm olmaz, konu oluşmadan önleme yoluna gidilmelidir.

VI. SONUÇ

Kurumsal bir sorun haline gelen çalışan hileleri, işletme yönetiminin teknolojik gelişmelere paralel olarak geliştireceği proaktif uygulamalar ile önlenebilmektedir. Özellikle son yıllarda kurumsal işletmelerde insan kaynakları yöneticileri, üst yönetimin karar vericileri arasına girmiştir. Bu gelişme, insan kaynakları yöneticisinin yetki alanını genişlettiği gibi sorumluluklarını da arttırmıştır.

Bu çalışmada, personel seçme-değerlendirme, performans ölçme, terfi, ücretlendirme, vs. gibi süreçleri yöneten insan kaynakları yöneticilerinin hile önlemedeki sorumlulukları incelenmektedir. Bu bağlamda yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda, insan kaynakları yöneticilerinin işletmede sahip oldukları yetki paralelinde, çalışan hilelerinden kaynaklanan olumsuz sonuçlardan sorumlu oldukları ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, doğru kişiyi işe alma hususunda işletmenin kapılarını açan kişiler olduğundan hile yapma potansiyeli yüksek kişileri, sahip oldukları yetkinlik, bilgi ve tecrübeleri ile engellemek durumundadırlar. Aynı zamanda işletmede etik kültürün ve adil ücretlendirme/terfi anlayışının oluşturulması da bu yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu durumun aksine, etik olmayan bir çalışma ortamının varlığı, hile riskini yükseltmekte ve çalışanlara hile yapmak için uygun ortamı hazırlamaktadır.

Çalışan hilelerinden kaynaklanan büyük ekonomik kayıpların önüne geçebilmek için öncelikle, insan kaynakları yöneticileri doğru kişiyi işe almalı ve devamında da tüm çalışanların kendini güvende hissedebilecekleri işletmeye özgü etik kültürün oluşmasına katkıda bulunmalıdırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Albrecht, W.S., Albrecht, C.C., Albrecht, C.O.ve Zimbelman, M.F. (2009). *Fraud Examination*, Canada: South Western Cengage Learning.
- [2] Kaya, U. (2005). Muhasebe Mesleğinde Adli Muhasebe Uzmanlığı ve Türkiye Açısından Gerekliği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 7(1), 49-64.
- [3] Varıcı, İ. (2012). Hileli Finansal Raporlama Açısından Denetçinin Sorumluluğu: İMKB’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Denetim Raporlarının İncelenmesi, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5(3), 123-144.
- [4] Sermaye Piyasası Kurulu. (2006). Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ.
- [5] Tarhan Mengi, B. ve Yılmaz Türkmen, S. (2013). Yatırım Hileleri, *Öneri Dergisi*, 10(39), 31-39.
- [6] Rezaee, Z. ve Riley, R. (2011). *Financial Statement Fraud: Prevention and Detection*, USA: John Wiley Sons Inc.
- [7] Özçelik, B. (2008). Profesyonel Yolsuzluk Avcıları, *Hürriyet İK*.
- [8] Bozkurt, N. (2009). *İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- [9] Duvall, M. (2003). Dirty Deeds, *Pitney Bowes Magazine*.
- [10] CPA Australia. (2011). Employee Fraud Guide, (<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/Employee-fraud-guide.pdf>). [01.03.2013].
- [11] Adams, G.W., Campbell, D., Campbell, M. ve Rose, M.P. (2006). Fraud Prevention, *The CPA Journal*, 76 (1), 56-59.
- [12] Coenen, T. (2008). *Essentials of Corporate Fraud*, USA: John Wiley Sons Inc.
- [13] Şengür, E. D. (2012). Auditors Perception of Fraud Prevention Measures: Evidence From Turkey, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 14 (1), 128-138.
- [14] Akdemir, Ç. (2012). Hile Riski Değerlendirmesi. *İç Denetim Dergisi*, 31, 28-
- [15] Ulucan Özkul, F. ve Almalı Özdemir, Z. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- [16] Özsoy, M.T. (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi, *Mali Çözüm Dergisi*, 110, 165-186.
- [17] Kaya, C.T. ve Argüden, A.E. (2013) Muhasebe, Kurumsal Yönetim ve Etik Üçgeninde Etik Kod Uygulamalarının Önemi: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerde Etik Kod Uygulaması Üzerine Bir Araştırma, 32. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, 24/28 Nisan 2013, 45-62.
- [18] Gerard, J. (2011), Walk the Walk: Preventing Workplace Fraud Starts at the Top, (<http://i-sight.com/ethics/preventing-workplace-fraud-starts-at-top/>), [10.04.2013].
- [19] Sönmez, A. Ve Karausta T. (2011), Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma, *Mali Çözüm Dergisi*, Mart-Nisan, 17-42.
- [20] Oruç, İ. ve Tonus, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi, 3. *Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı*, Nevşehir.
- [21] Jaspal, S. (2011), Fraud Symptom 7- Ineffective Human Resources Function, (<http://soniajaspal.wordpress.com/2011/09/22/fraud-symptom-7-ineffective-human-resources-function/>), [01.03.2013].
- [22] Hirschman, A. (2002). *Exit, Voice, Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [23] Holley, W.H. ve Jennings, K.M. (1987). *Personnel/Human Resource Management Contributions and Activities*, Second Edition, New York: Dryden Press.
- [24] Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi.
- [25] Özden, M.C. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan, (<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-insan/>), [12.04.2013].
- [26] Dave, U. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.
- [27] Demirkaya, H. (2006). İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-21.
- [28] Çatıktaş, Ö. ve Çalış, E.Y. (2010). Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 45, 146-156.
- [29] Tiffen, R. (2005). Fraud Prevention Trough Pre-Employment Screening, (http://www.sas.com/offices/europe/uk/downloads/fraud_prev.pdf), [05.03.2013].
- [30] Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- [31] Fazekas, M. (2008). HR’s Role In Managing The Risk Of Fraud, (<http://www.hrhighway.co.za/features/topics/2063426:Topic:1833>), [05.03.2013].
- [32] Wood, J.L. ve Schmidtke, J.M. (2007). Lying on Job Applications: The Effect of Job Relevance, Commission, and Human Resource Management Experience, *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 1-9.
- [33] Pehlivanlı, D. (2011). *Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- [34] Heahfield, S. M. (2011). Background Checking, <http://humanresources.about.com/od/glossaryb/a/background.d.htm>, [20.03.2013].
- [35] Davidson, C. (2010). Fraud Prevention in The Workplace, <http://www.articlesphere.com/Article/Fraud-Prevention-in-the-Workplace/214297>, [10.04.2013].
- [36] Bishop, T. ve Hydoski, F. (2009). *Corporate Resiliency: Managing The Growing Risk of Fraud and Corruption*, USA: John Wiley&Sons.
- [37] Wolfe, David T. ve Hermanson, Dana R. (2004). "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud" *The CPA Journal*. 74, 38-42, Aktaran: Tarhan Mengi, B. (2012). Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, *Mali Çözüm Dergisi*, 22, 113-128.
- [38] Tarhan, N. (2003). *Psikolojik Savaş Gri Propaganda*, 4. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- [39] PriceWaterHouseCoopers, (2009). 5th Global Economic Crime Survey, (<http://www.pwc.com/us/en/view/issue-12/rethinking-business-fraud-motivations.jhtml>). [10.04.2013].
- [40] North Carolina State University Contoller's Office, Fraud Triangle, (http://www.fis.ncsu.edu/controller/training/publish/UACS/Ses2_IC_HO2_Fraud_Triangle.pdf), [12.04.2013].
- [41] Rezae, Z. (2004). Restoring Public Trust In The Accounting Profession by Developing Anti Fraud Education, Programs and Auditing, *Managerial Auditing Journal*, 19 (1), 134-148.
- [42] Coenen, T. (2011). Using Anti Fraud Education to Stop Occupational Fraud and Abuse, (<http://www.allbusiness.com/accounting/fraud/4967558-1.html>), [02.04.2013].
- [43] Kumaş, H. ve Tozkoparan G. (2006). İşten Çıkarma Sürecinde Çıkış Mülakatları, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(4), 148-176.
- [44] Hedley, P.T. (2011). Ferred Out Fruad, *Journal of Accountancy*, (<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Aug/20114193.htm>), [12.04.2013].



Fatma ULUCAN ÖZKUL

fatma.ozkul@bahcesehir.edu.tr

Assoc. Prof. Dr. Fatma Ulucan Özkul who graduated from Faculty of Economics and Administrative Sciences, the Department of Business Administration completed her Master and Ph.D. in Accounting and Finance in Graduate School of Social Sciences at Marmara University. In 2008, Özkul who was a Faculty member of Vocational School at Bahçeşehir University in 2007-2008 assumed the title of Assistant Professor. Between 2007-2010 she was the head of Economic and Administrative Sciences Program and deputy manager in Vocational School. In 2012 Özkul who is faculty member of Economics and Administrative Sciences at Bahçeşehir University from 2010-2011 academic year, assumed the title of associated professor. Özkul who is the deputy manager of the Graduate School of Social Sciences from 2010-2011 has national and international publishings about Fraud Auditing, Ethics and Corporate Management.



Zehra ÖZDEMİR

zehra.ozdemir@bahcesehir.edu.tr

She is a research assistant at Bahcesehir University, Vocational School. She is a PHD student in thesis statement at Marmara University Social Sciences Institute on Accounting and Finance program. She received her Bachelor's Degree in Business Administration and Master's Degree in Auditing, in 2007 and 2009 respectively both from Marmara University. Her scientific interests are fraud auditing, internal auditing and international financial reporting standards.

EK 1: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görüşmelerinin Kodlanması

Sorular / Katılımcılar	Sizce İK yöneticisi olmak için sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olmak gerekli midir? Neden?	yaşanan muhasebe skandallarından haberdar mısınız? Çalışanların ve yönetimin yaptığı bu hilelerde sizce insan kaynakları yöneticisinin	İşletmelerde yapılan çalışan hilelerinin önlenmesinde insan kaynakları yöneticisi olarak proaktif çalışmalarınız nelerdir?	Meslek hayatınızda hile vakası ile karşılaştınız mı? İK yöneticisi olarak potansiyel hilekar profilini tanımlayabilir misiniz?	İşletmenizde hile risklerine ilişkin bir komite/çalışma grubu var mı?	İşletmenizde etik kodlar/davranış kodları var mı? Uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?	İşletmenizde ihbar hattı/etik hatlarında bulunmakta mıdır?	İşletmenizde işten ayrılma görüşmeleri yürütülmekte midir? Sizce bu görüşmeler hile önlemede katkı sağlamakta mıdır?
K1	Gereklidir. • İnsanı tanımak.	Haberdar. • İşe alım • Çalışanlara yakın olmak • Etik politikaları çalışanlara duyurmak	• Mail hattı • Etik Kurul • Saha uzmanlığı	Karşılaştı. • Vaka • ismi belirtmedi. • Borçlu kişiler • Mavi yakalılar	Etik Komite	Var. • Uygulanıyor	Bulunmaktadır. Mail hattı.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K2	Gereklidir. • Fark yaratmak.	Haberdar. • Davranışsal eğilimleri tespit etmek	• Özgeçmiş Araştırmaları	Karşılaştı. • Vaka • ismi belirtmedi. • Aşırı hareketli • Duyularını gizleyen • Çok çalışan izlenimi veren	Risk Önleme Birimi	Var. • Uygulanıyor	Bulunmaktadır. Etik hattı.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamamaktadır.
K3	Gereklidir. • Daha az hata yapmak.	Haberdar. • İşe alım • Performans değerlendirme	• Orijinal belge. • Noter tasdiki.	Karşılaştı. • Sahte diploma. • Kaçamak • cevap veren. • Çok cesur	Etik Komite	Var. • Uygulanıyor	Bulunmamaktadır.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.

EK 1: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görüşmelerinin Kodlanması (devam)

K4	Gereklidir. • İnsanı tanımak.	Haberdar. • İK'nın işletmedeki konumuna bağlı	• Referans araştırması.	Karşılaşmadı. • Yalan, kaçamak cevap veren. • Çok konuşan. • İsrarcı. • Agresif. • Denetimden rahatsız olan. • Yalnız çalışmayı tercih eden. • Bilgi paylaşımından kaçınan.	İç Denetim Birimi	Var. • Uygulanıyor	Bulunmamaktadır.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K5	Gereklidir. • İnsanı tanımak.	Haberdar. • İK'nın işletmedeki konumuna bağlı	• Davranış kuralları • ve eğitimi • Kişilik envanteri • Referans araştırması • Diplomalarda noter tasdiki • Adli sicil kaydı • Borç sorgulaması	Karşılaştı. • Sahte diploma. • Kaçamak davranan. • Göz teması kurmayan. • Borçlu kişiler. • Heyecanlı olan. • İzin kullanmayan. • Teftiş/sorgulama geçiren.	Teftiş Kurulu. Disiplin Komitesi. Uyum Departmanı.	Var. • Uygulanıyor	Bulunmaktadır. Şikayet hattı	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K6	Gereklidir. • İnsanı tanımak.	Haberdar. • İşe alım, işe doğru kişiyi seçmek • İK'nın işletmedeki konumuna bağlı	• Etik Değerler Kılavuzu ve Eğitimi	Karşılaştı • Zimmetleme. • Nakit ve nakit dışı hırsızlığı. • Herkes potansiyel hilekardır.	Etik Kurul	Var. • Uygulanıyor	Bulunmamaktadır.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K7	Gereklidir. • Şirket içi iklimin uygun olmasını sağlamak.	Haberdar. • İK'nın işletmedeki konumuna bağlı	• Dış Denetim • Yazılı Etik Kurallar • Etik Kurul	Karşılaşmadı. • Kabiliyetli. • Yaratıcı. • Aidiyet duygusu olmayan.	Etik Kurul	Var. • Uygulanıyor	Bulunmamaktadır.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamamaktadır.

EK 1: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görüşmelerinin Kodlanması (devam)

K8	Gereklidir. • İnsan faktörünün farklılığı ile baş etmek.	Haberdar. • İK'nın işletmedeki konumuna bağlı	• Disiplin Kuralları Yönetmeliği	Karşılaştı. • Çifte belgelendirme • İhale yolsuzluğu. • Herkes potansiyel hilekardır.	Disiplin Komitesi	Var. • Uygulanıyor	Bulunmamaktadır.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K9	Gereklidir. • İnsanı tanımak.	Haberdar. • İK dahil işletmenin tüm süreçleri hakkında bilgi sahibi olmak	• Özgeçmiş Araştırmaları	Karşılaşmadı. • Kendini olduğundan iyi gösteren kişiler.	Etik Kurul	Var. • Uygulanıyor	Bulunmamaktadır.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K10	Gerekli değildir. • Avantaj sağlar.	Haberdar. • İK'nın işletmedeki konumuna bağlı	• Etik Kurallar Kitapçığı ve Eğitimi	Karşılaştı. • Gizli bilgilerin izinsiz kullanımı. • Hırslı kişiler.	Etik Komite	Var. • Uygulanıyor	Bulunmaktadır. Hotline.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K11	Gereklidir. • Tek başına yetersizdir.	Haberdar. • Yaşayan bir etik kültür oluşturmak	• Etik Değerler Dokümanı • Mail Hattı • Eğitim • İç Kontrol Sistemi • Denetim Komitesi • Özgeçmiş Kontrolü	Karşılaştı. • Sahte diploma • Hayali satış • Sahte ciro • Becerikli. • Zeki. • İş Bilen. • Güvenilir. • Yönetimle iletişimi iyi olan.	Denetim Komitesi Teftiş Kurulu	Var. • Uygulanıyor	Bulunmaktadır. Mail hattı.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.
K12	Gereklidir. • Farklı kültürleri yönetmek.	Haberdar. • İşe alım • Performans değerlendirme	• Etik Değerler Yayını • Sürpriz Denetim • Disiplin ve İK Yönetmeliği • Bilgi Güvenliği Sistemi	Karşılaştı. • Nakit ve nakit dışı hırsızlığı. • Mavi yakalı. • Borçlu kişiler.	Risk Yönetimi Birimi İç Kontrol Departmanı	Var. • Uygulanıyor	Bulunmamaktadır.	Yürütülmektedir. • Katkı sağlamaktadır.