

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARINDA İÇ DENETİMİN
ÖNEMİNİN AMPİRİK ANALİZİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Sinem ONAT

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARINDA İÇ DENETİMİN
ÖNEMİNİN AMPİRİK ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Sinem ONAT

Öğrenci No:

140778055

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum 'İnsan Kaynaklarında İç Denetimin Öneminin Ampirik Analizi" başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 01/05/2019

Sinem ONAT



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

25/09/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140778055 numaralı *Sinem ONAT*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynaklarında İç Denetimin Öneminin Ampirik Analizi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.05.2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi-gereğince (5.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayrıklığı/oybirliği~~ ile *Kabul/Red'e ya Düzeltme* kararı verilmiştir.

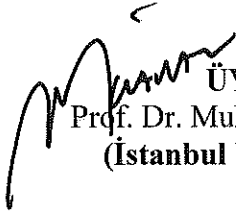
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Muhittin KAPLAN
(İstanbul Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Sinem ONAT

Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019

Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları, İç Denetim, İnsan Kaynakları Denetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARINDA İÇ DENETİMİN ÖNEMİNİN AMPİRİK ANALİZİ

Şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları için, organizasyonun içerisinde yer alan departmanların risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçleri fonksiyonlarına ilişkin etkinliklerini düzenli olarak gözden geçirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları iç denetimindeki amaç, faaliyetlerin gerek yasal gerek örgütsel hedeflerle uyumunun ve departmanın örgüt üzerindeki fonksiyonel etkilerinin kontrol edilmesidir. Bu çalışma ile amaçlanan insan kaynakları departmanının iç denetim sürecinin önemini ortaya koymak ve denetim bulguları sonucunda tespit edilen bazı fonksiyonel sorunların giderilmesine dair işletmeye çözüm önerileri sunmaktır. Araştırmada amaçlı tipik durum örnekleme yöntemiyle, İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketler grubu ile çalışmalar yapılmıştır. Şirketler grubundaki uygulamada insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının etkinliği belirlenmeye çalışılmış, tespit edilen sorunlara yönelik düzeltici faaliyet önerileri sunulmuş, iç denetim fonksiyonunun örgüt yapısına eklenmesi hakkında farkındalık oluşturulmuştur. Çalışmalar neticesinde firmaların pazarda daha üst sıralarda yer almasının, rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmasının ana etkenlerinden birisinin şirketlerin beşeri sermayesi olduğu ve insan kaynakları alanındaki doğru politikaların

işgücü sirkülasyonunun önüne geçerek, kaliteli işgücünü elde tutmayı sağlayarak firmayı daha güçlü konuma getirdiği bulgularına erişilmiştir. İnsan kaynakları iç denetimi ile, departmanın örgütün stratejik hedeflerine ulaşmada etkisini güçlendirmenin yollarının belirlenebildiği görülmüştür. İnsan kaynakları departmanı hedefleri ile örgütün hedefleri uyumlu hale getirilebilmektedir. Bütçeleme ve planlama fonksiyonlarının etkinliği artırılarak kaynak maliyetinin düşürülmesine yardımcı olunabilmektedir.



Name and Surname : Sinem ONAT

Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN

Degree and Date : Master, 2019

Major : Human Resources and Organizational Change

Key Words : Human Resources, Internal Audit, Human Resources Audit, Functions of Human Resources Management.

ABSTRACT

AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE IMPORTANCE OF INTERNAL AUDIT IN HUMAN RESOURCES

In order for companies to maintain their assets and to have a sustainable competitive edge, departments within the organization must regularly monitor their activities on the functions of risk management, control and management processes. The objective of the human resources internal audit is to align activities with both legal and organizational goals and to control the functional impact of the department on the organization. The purpose of this study is to present the prospect of the internal audit process of the human resources department and to propose solution solutions to the problem of eliminating certain functional problems identified as a result of audit findings. In the study, studies were made with a large group of companies operating in the production sector in Istanbul with the purposive typical case sampling method. In the result of the studies, the efficiency of the functions of the human resources management in the group of companies was tried to be determined, corrective action proposals for the identified problems were presented and the internal audit function was added to the organization structure awareness was created about. As a result of these studies, it has been found that one of the main factors of the companies being top ranking in the market and making their competitive advantage sustainable is the human capital of the companies, and the

right policies in the field of human resources make the company more powerful by preventing labor circulation and by keeping the quality workforce in hand. It has been determined that the internal audit of the human resources department can identify ways strengthening the human resources department's impact in achieving the organization's strategic goals. Likewise, human resources department targets and organization's targets can be harmonized. The efficiency of budgeting and planning functions can be increased to help reduce resource costs



İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR.....	v
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE FONKSİYONLARI

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI.....	3
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	
2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	6
2.2. Eşit İstihdam Fırsatı.....	14
2.3. Personel Yönetimi	15
2.4. Yetenek Yönetimi.....	18
2.5. Ödül Yönetimi.....	21
2.6. Risk Yönetimi Ve İşçi Koruma	22
2.7. İşçi-İşveren İlişkileri.....	23

BÖLÜM 2.

İÇ KONTROL İÇ DENETİM İNSAN KAYNAKLARI DENETİMİ KAVRAMLARININ GENEL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1. İÇ KONTROL TANIMI	25
2. İÇ DENETİM TANIMI.....	31
3. İNSAN KAYNAKLARI DENETİMİ TANIMI	36
4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR	
4.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar.....	40
4.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	41

BÖLÜM 3.
İNSAN KAYNAKLARI İÇ DENETİMİ ÖNEMİNİNİN AMPİRİK
ANALİZİ AMACIYLA YAPILAN UYGULAMA

1. KAPSAM KISITLAR VE YÖNTEM	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	6
2. VERİLERİN ANALİZİ		
2.1. İnsan Kaynakları İç Denetim Anketi Nicel Veri Analizi		47
2.2. Mülakatların Nitel Analizi.....		62
2.3. Bulgular.....		77
SONUÇ		85
KAYNAKÇA.....		90
EKLER		
EK-1: ÖRNEK MÜLAKAT SORULARI.....		97
EK-2: XYZ GRUP İNSAN KAYNAKLARI İÇ DENETİM LİSTESİ.....		99
ÖZGEÇMİŞ.....		161

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliklerine İlişkin Yaklaşımlar ..	7
Tablo 2. İnsan Kaynakları Ölçümleri.....	11
Tablo 3. Ölçme Aracından Alınan Puanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	48
Tablo 4. Bilgi Yönetimi Raporlama Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	53
Tablo 5. İnsan Kaynakları Stratejileri Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	54
Tablo 6. İşveren Markası Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	54
Tablo 7. Kurum Kültürü Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	55
Tablo 8. Süreçlendirme Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	55
Tablo 9. İnsan Kaynakları Prosedürleri Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	56
Tablo 10. İşe Alım Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	56
Tablo 11. Oryantasyon Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	57
Tablo 12. Performans Sistemi Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	57
Tablo 13. Yetenek Yönetimi Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	58
Tablo 14. Eğitim Ve Geliştirme Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	58
Tablo 15. Özlük İşleri Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	59
Tablo 16. Terfi Tayin Geçici Görevlendirme Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	59
Tablo 17. İş Hukuku Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	60
Tablo 18. İş Sağlığı Güvenliği Konusunda Kendall's W Testi Sonucu	60
Tablo 19. Endüstri İlişkileri Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	61
Tablo 20. Ücret Ve Yan Haklar Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	61
Tablo 21. İşten Ayrılma Konusunda Kendall's W Testi Sonucu.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	5
Şekil 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Teorik Bakış	8
Şekil 3. İnsan Kaynakları Ölçüm Süreci	10
Şekil 4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci	13
Şekil 5. İş Analizinin İK İşlevleri İle İlişkisi	17
Şekil 6. Yetenek Yönetim Modeli	19
Şekil 7. Ödül Yönetim Süreci	22
Şekil 8. Kontrol Bileşenleri, Amaçlar ve Organizasyon Birimleri Arasındaki İlişki	30
Şekil 9. İKY İç Denetim Modeli	42
Şekil 10. İK Direktörünün İnsan Kaynakları İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	49
Şekil 11. İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının İnsan Kaynakları İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	50
Şekil 12. İşe Alım Müdürünün İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	51
Şekil 13. İK Eğitim Şefinin İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	52
Şekil 14. Personel Şefinin İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	53
Şekil 15. Bölüm Müdürlerinin Şirkette Çalışma Süreleri	62
Şekil 16. Katılımcılara Göre Şirketin Güçlü Yönleri	64
Şekil 17. Katılımcılara Göre Şirketin Zayıf Yönleri	65
Şekil 18. Müdürlere Göre Şirketin Zayıf Yönlerine İlişkin Kelime Bulutu	67
Şekil 19. Katılımcılara Göre Şirkette İş Sağlığı Ve Güvenliğine Verilen Önem	68
Şekil 20. Katılımcılara Göre Şirket İçi İletişimin Durumu	70
Şekil 21. Şirketin Hedefleri İle İlgili Bilgi Sahibi Olma Durumu	71
Şekil 22. Müdürlerin Ücret Memnuniyeti	73
Şekil 23. Katılımcıların Organizasyon Şeması Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları	74
Şekil 24. Performansın Geliştirilmesi İçin Yönetimden Beklentiler	76

KISALTMALAR

APG	: Anahtar Performans Göstergesi
APHB	: Aylık Prim ve Hizmet Belgesi
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treaday Commission
ÇDÖ	: Çalışan Değer Önermesi
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
E	: Evet
G	: Geliştirilecek
H	: Hayır
IIA	: Uluslararası iç Denetçiler Enstitüsü
INTOSAI	: Uluslararası Yüksek Denetleme Kurumları
İK	: İnsan Kaynakları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Yönetim Sistemi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İMD	: İşveren Marka Değerlendirmesi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KKD	: Kişisel Koruyucu Donanım
KPI	: Anahtar Performans Göstergeleri
PKS	: Personel Devam Kontrol Sistemi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
STİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojideki ve sosyo-kültürel yapılardaki gelişme ve değişimler kaynaklı artan rekabet ortamı, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları ya da başka bir ifade ile beşeri sermayenin yetenekleri örgütlerin en değerli varlığıdır. Bu bağlamda, beşeri sermaye örgütün rekabet avantajı sağlaması konusunda ayırt edici yeteneklerini ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi dört temel ilkeye dayanmaktadır. İlk olarak, bir organizasyonun sahip olduğu en değerli varlığı insan kaynağıdır. İkinci olarak; insan kaynaklarının etkili yönetimi organizasyonun başarısı için en önemli unsurdur. Üçüncüsü, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve yönetsel davranış ve değerlerin kurumsal başarı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Son olarak, insan kaynakları organizasyondaki üyelerin katılımını ve ortak amaçlar çerçevesinde birlikteliğini gerektirir.

İşletmelerde iç denetim faaliyetlerinin oluşturulması; denetimin şirket kültürünün bir parçası olarak benimsenmesine ve otokontrole, işletmenin devamlılığına etki edebilecek risklerin önceden tespitine ve bertaraf edilmesine, fonksiyonel operasyonların yasalara ve şirket prosedürlerine uygunluğunun takibine, faaliyetlerin verimliliğinin artırılmasına ve böylece finansal tablolarda pozitif yönde gelişime, iç ve dış çevrelerde şirketin saygınlığının artmasına, işletme varlık ve kayıtlarının korunmasına ve yönetimin performansının değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

İnsan kaynakları departmanının denetlenmesi; insan kaynakları yönetiminin işletmeye katkısının tanımlanması, departmanın görev ve sorumluluklarının sınıflandırılması, personel uygulamalarının şirket politikaları ile uyumlu hale gelmesi, kritik personel sorunlarının tanımlanması, insan kaynağı maliyetinin azaltılması, yasal gerekliliklere zamanında uyulması, departmanın profesyonel

imajının geliştirilmesi ve departman üyelerini daha fazla sorumluluk ve profesyonelliğe teşvik etmesi sebebiyle şirketler açısından önemlidir.

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı, iç denetim ve insan kaynakları denetimi süreçleri çerçevesinde, insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğinin denetlenmesinin işletmeler açısından önemine vurgu yapmaktır.

İlk bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı ve fonksiyonları açıklanmıştır. İkinci bölümde iç denetim ve iç kontrol kavramlarının genel çerçevesi ve arasındaki farklar ile insan kaynakları departmanının denetlenmesi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümde ise, insan kaynakları iç denetimi öneminin ampirik analizi amacıyla üretim sektöründe bir şirketler grubunda yapılan uygulamaya ve uygulamanın sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE FONKSİYONLARI

Mal veya hizmet üretmek amacı ile doğa, emek, girişimci ve sermaye faktörlerini sistemli bir şekilde bir araya getiren üretim birimlerine işletme adı verilmektedir. Globalleşme sebebi ile değişen iş dünyasında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, öncelikle nitelikli insan gücünü çekmelerine, doğru insanı doğru işe atamalarına ve bu nitelikli iş gücünü elde tutmalarına bağlıdır. Bu sebeple, insan kaynakları departmanı şirketler içerisinde stratejik bir unsur haline gelmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI

Her organizasyon varlığını ve faaliyetlerini sürdürebilmek için farklı sermaye türlerine ihtiyaç duymaktadır. Sektörel farklılıklardan bağımsız olarak tüm organizasyonların ortak noktası insan kaynağına ihtiyaç duymasıdır. İnsan gücünün üretimdeki rolü insana sermaye niteliğini kazandırmaktadır.

İnsan faktörünün gelişme sürecindeki rolü, tarım toplumunda niteliksiz insan sermayesi (fiziksel emek) , sanayi toplumunda niteliksiz insan sermayesi ve nitelikli insan sermayesi (zihinsel emek) olarak iki şekilde ortaya çıkmakta, günümüzde henüz yeni şekillenmekte olan bilgi toplumunda ise insan sermayesi sadece nitelikli insan sermayesi olarak sosyo-ekonomik gelişme sürecini etkilemekte ve yönlendirmektedir (Tunç 1998, 105).

Geçmiş dönemlerde insan kaynakları yönetimi sadece personel ve idari işler görevlerini yerine getirirken; insan gücünün ve verimliliğinin bir organizasyonun başarısının kilit noktası olduğunun anlaşılması ile yüksek performanslı ve etkili bir işgücü geliştirmek için organizasyonel alanlarda da çalışmalar yapmaya başlamış ve fonksiyonlarını genişletmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi tanımı; yasal ve etik değerlere sahip bir yönetim sisteminin geliştirilmesi, organizasyon için gereken insan gücünün istihdam edilmesi, eğitilmesi, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, stratejik insan kaynağı planlamasının yapılması, işveren-işgücü arasında köprü kurulması, işten çıkarma kriter ve süreçlerinin belirlenmesi ve yürütülmesi, örgütlü işgücü ile müzakerelerin yönetilmesi, etkin performans sisteminin kurulması ve yürütülmesi, kariyer gelişim çalışmalarının yürütülmesi, personel işleri yönetimi, iş güvenliği ve çalışan sağlığı yönetimi, kurum kültürünün oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması, çalışan bağlılığının sağlanması ve sorumluluğunda bulunan süreçlerle ilgili politikaların geliştirilmesi konularını kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonel hedeflere ulaşmak için bir organizasyonun her kademesinde çalışanların başarılı bir şekilde yönetilmesine odaklanan bir faaliyetler ve stratejiler sistemi olarak tanımlanır (Byars ve Rue 2006, 18).

İnsan kaynakları yönetimi, istihdam kabiliyetlerini yönetmeye yönelik stratejik bir yaklaşımdır ve bu da insanların yetkinliklerini kullanmanın rekabet avantajını elde etmek için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, farklı bir dizi entegre istihdam politikası, programı ve uygulamasıyla başarılmaktadır (Bratton ve Gold 2007, 7).

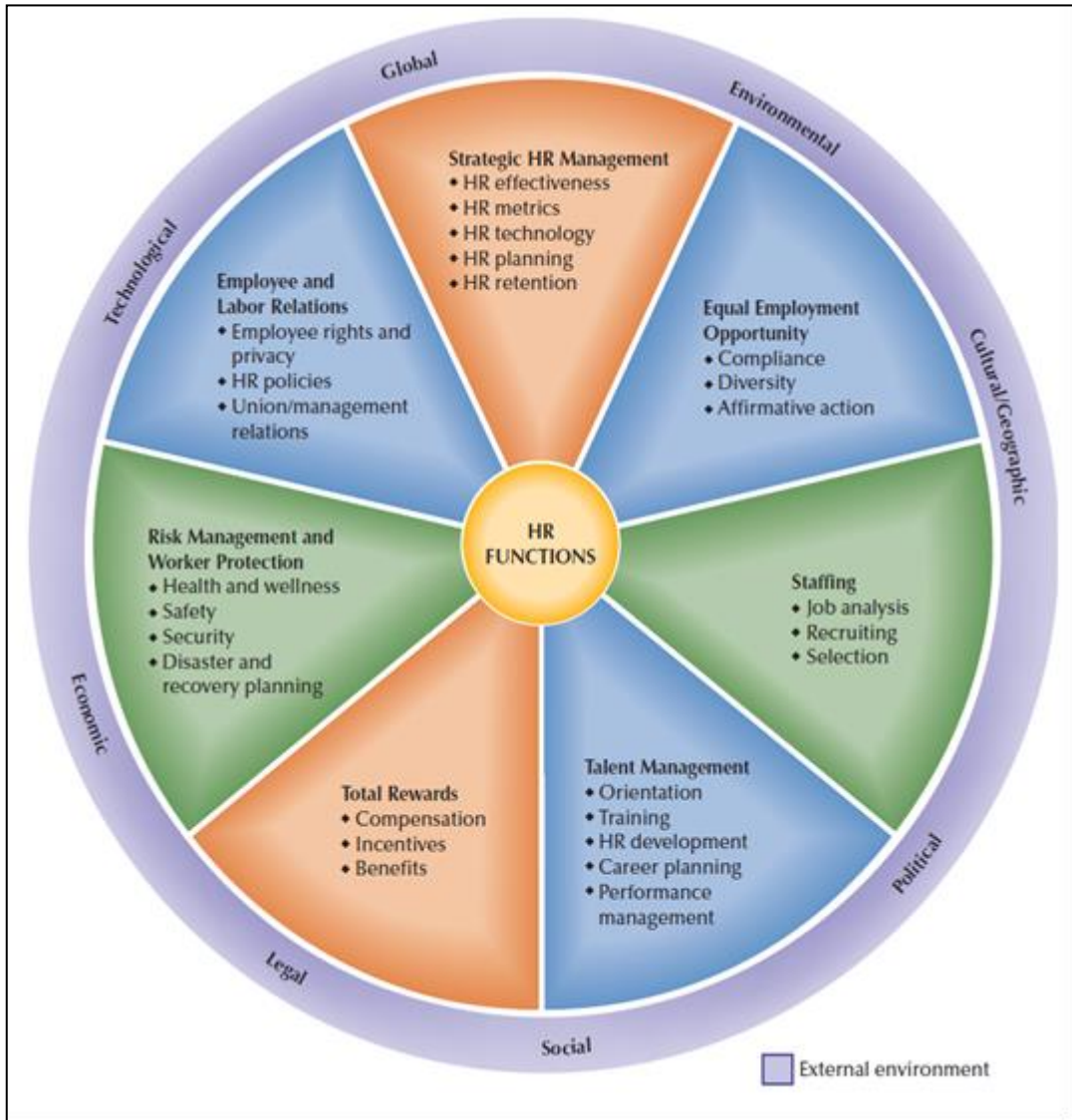
İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel stratejiyi desteklemek için bir dizi personel politikası oluşturulmasının gerekliliğini savunan bir yönetsel bakış açısıdır (Buchanan ve Huczynski 2004, 679).

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanların etkinliğini en iyi duruma getirerek, çalışanların iş hayatını aynı anda iyileştirerek ve çalışanları değerli kaynaklar olarak değerlendirerek, bir kurumun verimliliğini en üst düzeye çıkarmaktır (Jerome 2013)

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynağının en verimli ve etkin şekilde kullanıldığı bir yönetim sistemi tasarlamakla mükelleftir.

Örgütlerdeki insan kaynakları yönetiminin birbirlerine bağlı yedi fonksiyondan oluştuğu söylenebilir. Bu fonksiyonlar stratejik insan kaynakları yönetimi, eşit istihdam fırsatı, personel yönetimi, yetenek yönetimi ve gelişimi, ödül sistemi ve performans yönetimi, risk yönetimi ve işçi koruma, iş-işveren ilişkileri yönetimi olarak verilebilir (Mathis ve Jackson 2011, 5). Bu fonksiyonların şekillenmesinde ve yönetilmesinde örgütsel hedeflerin yansira, yasal, ekonomik, teknolojik, küresel, çevresel, coğrafi ve siyasi faktörlerin de önemli bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Kaynak: Robert L. Mathis, John H. Jackson, "Human Resources Management", South-West Cengage Learning, USA, 13.baskı, 2011, s.5.

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Uzun yıllar sadece askeri bir terim olarak kullanılan strateji kelimesi, 2. Dünya Savaşı akabinde işletme yönetimi alanında da telaffuz edilmeye başlanmıştır. Yönetim alanında ilk olarak oyun teorileri ile Von Neumann ve Morgenstern strateji kavramından söz etmişlerdir (Desreumaux 2015, 8).

Strateji; işletmenin başarısı için gerekli olan temel amaçlara ulaşmasını sağlayacak bütünlük ve ayrıntılı bir plandır. İşletmenin tüm birimlerini birbirine bağlayan, tüm yönlerini içeren ve her birim için uygun olan bir plandır (Glueck 1976, 2). Bu bağlamda strateji örgütün hedeflerine başarı ile ulaşabilmesi, sürdürülebilir rekabetçi bir yapının sağlanması, varlığını ve büyümesini devam ettirebilmesi için gereken öneriler bütünüdür.

Yönetim; önceden belirlenmiş amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için kaynakların planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır (Baransel, 1976, 26) Stratejik yönetim; bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel faaliyetler ve kararlar topluluğudur (Hunger ve Wheelen 2004, 1.1.,page 5).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabetçi bir politika oluşturup uygulayabilmeleri, uzun dönemli örgüt amaçlarının ve bu hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak kaynakların belirlenmesine ve kullanılmasına bağlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi; örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla tasarlanmış insan kaynakları faaliyetlerinin ve tahsisinin (deployment) bir modelidir (Wright ve McMahan 1992, 298) İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönü; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kolektif bilgi, beceri ve yeteneklerinden istifade edilecek beşeri sermayenin temin edilmesi, birbiri ile tutarlı politika ve uygulama setinin tasarlanması ve uygulanmasıdır (Huselid, Jackson ve Schuler 1997, 171).

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Evrenselci yaklaşım, örgüt performansını arttıran insan kaynakları yönetimini ve uygulamalarını tanımlamaya çalışmıştır. Durumsalci yaklaşım insan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişkinin durumsal

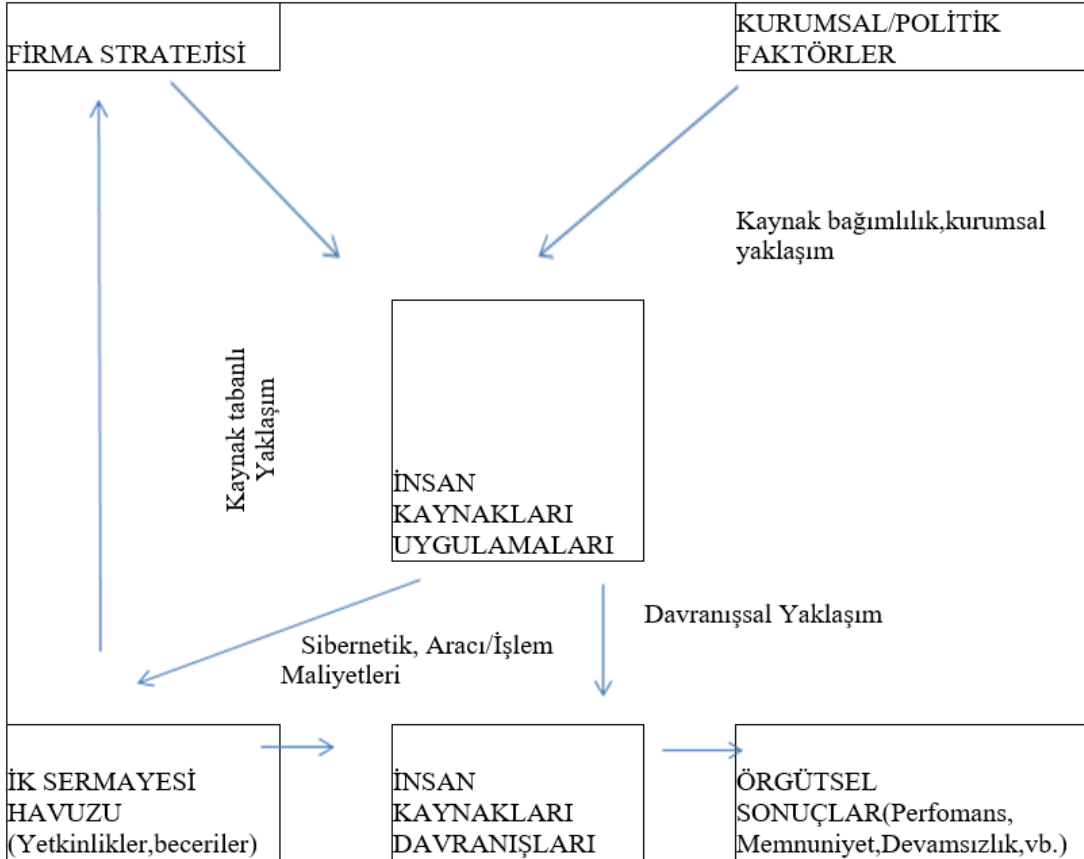
değişkenlere bağlı olarak değiştiğini ifade etmiştir. Biçimlendirme yaklaşımı örgütün iç ve dış alt bileşenlerden oluşan karmaşık bir sistem olduğunu ifade etmiş ve bu sistemlerin bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bağlamsal yaklaşımda ise, stratejik insan kaynakları yönetiminin işleyişi ve hedeflere ulaşmaktaki katkısı ile birlikte dış çevreye olan etkisi açıklanmıştır (Alcazar, Gardey ve Fernandez 2005).

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliklerine İlişkin Yaklaşımlar

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Analiz Düzeyi	
Evrensel	En iyi ik yönetimi uygulamaları vardır	Doğrusal ve genellenebilir	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür. (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne almaz
Durumsal	En iyi uygulamalar yoktur. İk yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir
Şekillendirmeye	Stratejik ik yönetimi kalıpları, ik yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonunda n yola çıkarak tanımlanır	İk yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi	
Bağlamsal	Stratejik ik yönetimi, yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. makrosistemin parçasıdır	İKY değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir	Örgütler üstü bir analiz düzeyi	

Kaynak: Bayat, Bülent. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", Gazi Ün. İİBF Dergisi10/3, 2008, s: 81.

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve beraberinde gelen çalışma pratiklerindeki değişimler, örgütsel yapıların daha karmaşık hale gelmesine yol açmıştır. Örgütlerin, genişleyen rekabet ortamı içerisinde çevreyle olan etkileşimleri, onları sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmek için daha stratejik düşünmeye sevk etmektedir ve bu da stratejik insan kaynakları yönetimine odaklanmayı arttırmaktadır.



Şekil 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Teorik Bakış

Kaynak: Wright, Patrick M., Gary C. McMahan. "Theoretical Perspective For Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, No:2, 1992, s.298.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalar göstermektedir ki, insan kaynakları uygulamaları ve çalışan performansı arasında mutlak bir ilişki bulunmaktadır. Klasik yönetimden stratejik yönetime geçerken, örgütsel performans ve insan kaynakları sistemleri tanımları ön plana çıkmıştır. 1980'lerde insan kaynakları yönetiminin yükselişi tartışılırken, 1990'larda insanların

stratejik yönetime yapılan vurguların arttığı grlmstr (Kramer ve Sayed 2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi bireysel performanstan ziyade organizasyonel performansa odaklanmıştır. Ayrıca i sorunlarının çözümünde bireysel insan kaynakları uygulamaları yerine insan kaynakları yönetim sistemlerinin rolü vurgulanmaktadır. Strateji ile hedeflenen, ortalamanın üzerinde bir finansal performans yaratarak, örgüt için sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaktır. Bu bağlamda stratejik insan kaynaklarının en yalın tasviri, bir firmanın insan kaynakları mimarisi ile firma performansı arasındaki ilişkidir (Becker ve Huselid 2006).

İnsan Kaynakları Etkinliği

Organizasyonlar için etkinlik bir projenin başarısı veya lmlenebilen ve önceden planlanmış etki ve sonuçları üretebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Verimlilik ise operasyonların ekonomik bir şekilde yapılma derecesidir. Verimlilik girdi ve maliyetler ile çıktı ve kazanımların karılatırmasının kısa dönemli lmlenmesi olarak da dnlebilir. İnsan kaynakları uygulamalarının organizasyonel etkinliğe finansal olarak katkıda bulunduğundan emin olmak için insan kaynakları ve finans departmanı yöneticileri birlikte çalışmaktadırlar. İnsan kaynaklarının organizasyonlara finansal katkılarını ölçmek için farklı birçok yöntem olmakla birlikte, yöntemlerin uygulanması aşamasında da birçok zorluk bulunmaktadır. Yatırım getirisi yöntemi, finans profesyonellerinin bir yatırımın değerini hesaplamada yaygın olarak kullandıkları bir yöntemdir. Ancak insan kaynakları programlarının örgüte kazandırdıkları her zaman görünür nitelikte değildir ve bu da ölçümlemede sorun olmaktadır. Yine de insan kaynakları uygulamalarını finansal açıdan değerlendirmek için çaba sarf edilmelidir (Bayat 2008, 81).

İnsan Kaynakları lmleri

İnsan kaynakları ölçümleri, insan kaynakları fonksiyonlarının örgüte sağladığı katkıyı hesaplamak için yapılan farklı lmlemelerdir. Bu lmler örgütün genel başarısı için insan kaynakları departmanının ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.



Şekil 3. İnsan Kaynakları Ölçüm Süreci

Kaynak: Cotter, Charles, "Human Resources Metrics Analytics", May,2018www.slideshare.net/CharlesCotter, (02.01. 2019 tarihinde erişilmiştir.)

İnsan kaynakları yönetiminde ölçümlerinin kullanılmasında birkaç önemli noktaya dikkat edilmelidir. Ölçümler bir analize temel sağladıklarında gerçekten faydalıdır. Analizlerden ayrı kullanılmamalıdır ve ancak bu şekilde örgüt için bir değer üretilebilir. Analizler gerekli ve kritiktir. Analizlerin temel amacı karar verme sürecini desteklemek ve geliştirmektir. Sonucunda herhangi bir aksiyon çıktısı olmayan ölçümler için zaman ve emek harcanmaması gerekir. Diğer taraftan, ölçümlerin muhataplarını doğru belirlemek gerekmektedir. Birçok ölçüm insan kaynakları sürecini yönetmek ve geliştirmek için bilgi sağlarken, aynı ölçümler yönetim için önemli veya yararlı olmayabilir. Organizasyonun başarısı için riskleri açıklayan başka ölçümler yöneticiler için faydalı olabilir. Bu sebeple doğru paydaşlara doğru analizlerin sunulması gerekmektedir. Örgütler organizasyon stratejileri ve hedefleri ile uyumlu olarak, ölçümlerden istenen sonuçları ve hedefleri belirlemelidirler. İnsan sermayesi yönetimini örgütsel stratejiye ve önemli hedeflere bağlayan analitiğin tanımlanması, örgüt için fayda üretebilecek anlamlı ölçümlerin yapılmasını sağlayacaktır (Mathis ve Jackson 2011, 43).

İnsan kaynakları ölçümlerinin yapıldığı temel konular aşağıdaki tablo ile açıklanmıştır.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Ölçümleri

İK PERSONELİ VE GİDERLERİ <ul style="list-style-type: none">*İK çalışanı sayısının toplam çalışan sayısına oranı*Toplam ik çalışanı sayısı*Tam zamanlı çalışan sayısı başına ik gideri	PERSONEL <ul style="list-style-type: none">*Doldurulan pozisyon sayısı*Pozisyon doldurma zamanı*Birim işe alım maliyeti*Personel işe alım maliyetlerinin yıllık ciroya oranı
ÖDEMELER <ul style="list-style-type: none">*Yıllık ücret ve maaş artışları*Operasyonel giderler içerisinde maaşın oranı*Toplam ik ödemelerinin fayda-maliyet analizi	EĞİTİM <ul style="list-style-type: none">*Çalışan başına eğitim saati*Eğitim toplam maliyeti*Eğitim programına katılan çalışanların yüzdesi
SÜREKLİLİK VE KALİTE <ul style="list-style-type: none">*Çalışanların ortalama örgütte kalma süresi*90 günlük periyotlarda yapılan yeni işle alımların sayısının toplam çalışan sayısına oranı*Çalışanların ilk yılındaki performans kalitesi	GELİŞME <ul style="list-style-type: none">*İçeriden atamalarla doldurulan pozisyonlar*Kariyer planı yapılan çalışanların oranı

Kaynak: Mathis, Robert L., John H. Jackson. *Human Resources Management*, 13.baskı, South-West Cengage Learning, USA, 2011.

İnsan Kaynakları Teknolojileri

İnsan kaynakları teknolojileri tanımı organizasyonlarda insan kaynakları fonksiyonun işlevini yerine getirebilmesi için kullanılan yazılım ve donanımları kapsamaktadır. Teknolojik ve küresel değişimlerin hızının artması ile artan rekabet koşulları, örgütlerin insan kaynağı maliyetlerini azaltmak, doğru kaynağı istihdam etmek ve kaynağını koruyarak sürekliliğini sağlamak konularında baskıyı arttırmıştır.

İnsan kaynakları alanındaki yazılımlar, örgütlerde işe alım, organizasyon yönetimi, planlama, eğitim, iş sağlığı ve güvenliği, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, analiz ve raporlama gibi bir çok süreçte kullanılmaktadır. İnsan kaynakları teknolojilerinin kullanımı, örgütlerde insan kaynakları operasyonlarının etkinliğini ve verimliliğini arttırmakta, maliyet düşürmekten stratejik karar almaya kadar geniş bir yelpazede ekonomik değerler yaratmaktadır.

İnsan Kaynakları Planlaması

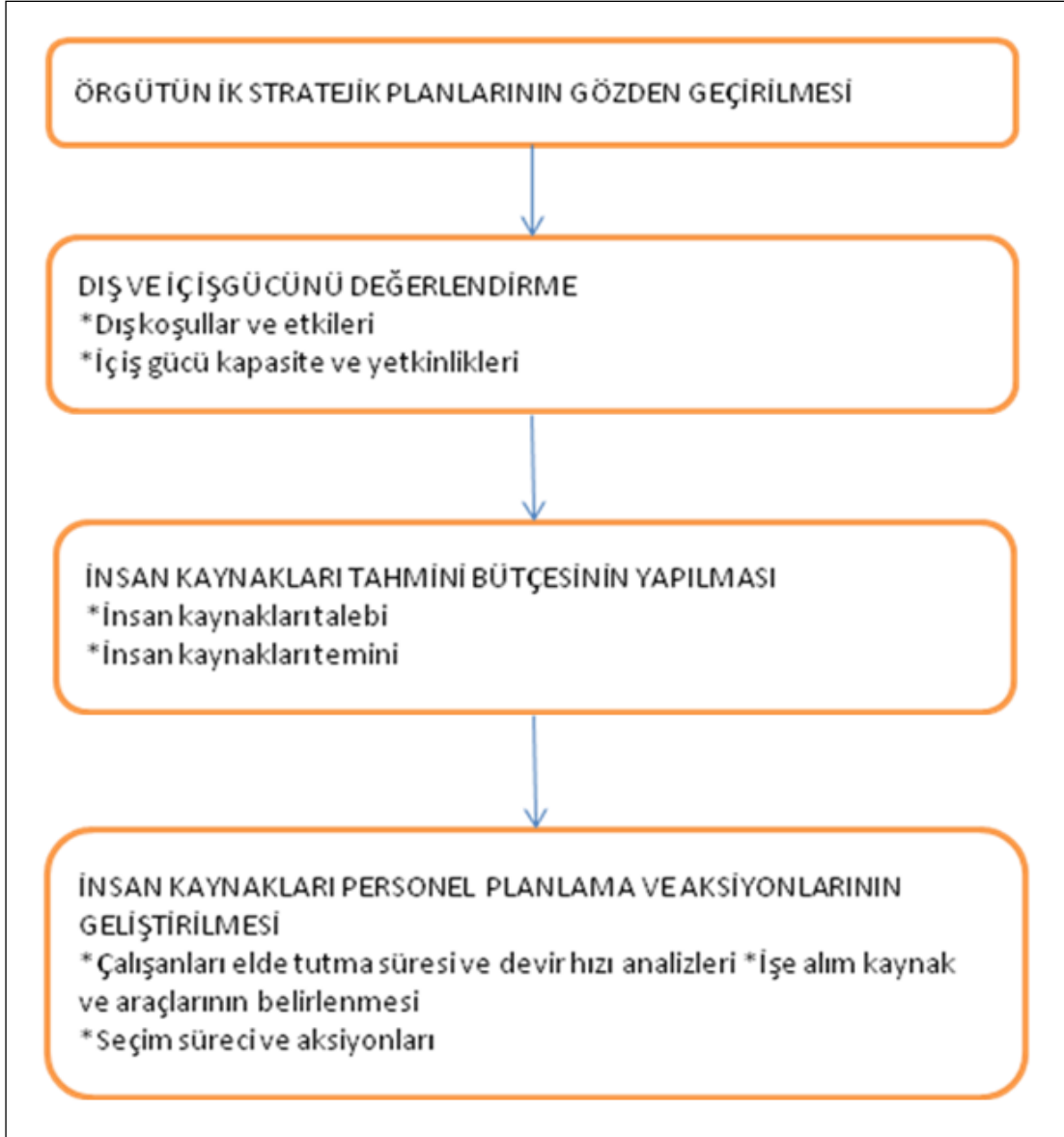
İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için şuan ve gelecekteki insan sermayesi ihtiyacını tanımlayan bir süreçtir. Stratejik insan kaynakları planlaması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereken mevcut kaynağın ve gelecekte ihtiyaç duyulacak kaynağın belirlenmesi süreçlerini içeren "tahmin" ve tahminlerin uygulanması için gereken eylemlerin geliştirilmesi sürecini içeren "programlama" aşamalarından oluşmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, örgüt için gereken insan gücü gereksiniminin ve insan gücü bulunurluğunun öngörülmesi ve bu arz-talep dengesinin sağlanması sürecidir (Verhoeven 1982, 1). İnsan kaynakları planlamasının amacı, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ihtiyacını öngörerek gereken kaynağı gereken zamanda hazır bulundurmaktır (Cascio 1989, 155).

Örgütün hedeflerine ulaşmak için uygulayacağı stratejik yönetimde, planlamayı kurumsal düzeyde, işletme düzeyinde ve işlevsel düzeyde yapması gerekmektedir. Kurumsal düzeyde planlama süreci "Bulunmamız gereken işletme düzeyi nedir" sorusunun cevabını vermelidir. İşletme düzeyinde planlama sürecinde "belirlenmiş mal/hizmet üretiminde nasıl başarılı olacağız" sorusu cevaplandırılmalıdır. İşlevsel düzeydeki planlama sürecinde ise kaynak planlaması yapılmalıdır (Özakman 1994, 7-10).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, İnsan kaynakları planlamasının diğer planlamalar ile entegre olması gerekmektedir. Entegre stratejik planlamanın aşamaları şu şekildedir (Kumar 2010, 38):

- i. Örgüt amaç ve hedeflerinin belirlenmesi

- ii. İnsan kaynakları yöneticisi tarafından kaynak yetenek ve kısıtlamaları bilgisinin girdisinin sağlanması
- iii. Kurumsal stratejistler tarafından İK yöneticisine ihtiyaç ve kısıtlarının bildirilmesi
- iv. İK ve diğer fonksiyonel planların entegrasyonunun sağlanması



Şekil 4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Kaynak: Mathis, Robert L., John H. Jackson. *Human Resources Management*, 13.baskı, South-West Cengage Learning, USA, 2011, s.148

İnsan Kaynağını Elde Tutma

İnsan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonlarından bir tanesi, gerekli süreçleri geliştirip koşulları sağlayarak, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak , mutlu ve sadık çalışanlar elde etmek ve bu şekilde kaynağın örgütte kalma süresini maksimize etmektir. İşverenlerin çalışanların farklı ihtiyaçlarına hitap eden politika ve uygulamalar geliştirmeleri ve böylece çalışanı mevcut işyerinde kalmaya teşvik etmeleri için sistematik bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Etkin bir elde tutma stratejisi aynı zamanda etkin bir işe alma aracı haline gelecektir. Çalışanların bir örgütte uzun süre kalmaları, o örgütün varlığını sürdürmesi ve başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

Bir örgütün elinde bulunan insan kaynağını tutma hedefine ulaşabilmesi için, özellikle bazı alanlarda yapılan uygulamaların güçlü etkileri olduğu görülmektedir. Bu uygulama alanları şu şekilde listelenebilir (SHRM 2018).

- İşe alım
- Sosyalizasyon
- Eğitim ve gelişim
- Ücretler ve ödüller
- Denetim
- Çalışan bağlılığı

2.2. Eşit İstihdam Fırsatı

Eşit istihdam fırsatı; cinsiyet, ırk, inanç, fiziksel engel, milliyet ve yaş faktörlerinden bağımsız olarak, tüm insanların hak ve yetenek temelleri doğrultusunda çalışma ve ilerleme hakkına sahip olması gerektiğini öne süren bir prensiptir. Bu prensip, iş görenlerin işveren tarafından sağlanan sigorta, maluliyet, tazminat, terfi, iş sorumlulukları, maaş gibi haklara adil erişimini ve böylece işyerinde eşitliği sağlamaktadır.

Uyumluluk

İnsan kaynakları uyumu; örgütün yürürlükteki yasa ve politikalarının işgörenler tarafından takip edildiğinden ve uygulandığından emin olmak için, hem bireysel hem de örgüt bazında davranışların tanımlanma süreci olarak ele alınmalıdır (Compliance Online 2018).

Çeşitlilik

İnsanlar birçok yönden birbirlerinden farklıdırlar ve bu farklılıkları anlayıp, değerlendirip, yönetebilen örgütler hedeflerine ulaşmak konusunda daha başarılı olmaktadır. İş gücü çeşitliliği tanımı, kuruluşların işgücünün cinsiyet, yaş, etnik köken ve cinsel yönelim açısından daha heterojen bir karışım haline gelmesini ifade etmektedir (Robbins ve Judge 2009,18).

Olumlu Eylem

Amerika'daki işverenlerin iş görenlere karşı gösterdiği ırkçı yaklaşımları engellemek ve geçmişte yapılan bu yanlışları telafi etmek amacı ile 1960'ların başlarında itibaren bir takım yasal düzenlemelere gidilmiştir. İlerleyen yıllarda bu yasaların kapsamı genişletilmiş ve eşitlik ilkesini sağlamak üzere eklemeler yapılmıştır. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, ilk olarak Amerika'daki olumlu eylem programları, ayrımcılık karşıtı uygulamalar gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmış ve ardından dünyaya yayılmıştır (<https://www.upcounsel.com/affirmative-action-programs>. 1.5.2018 tarihinde ulaşılmıştır).

2.3. Personel Yönetimi

Personel yönetimi, doğru işe doğru zamanda doğru elemanın atanması fonksiyonudur ve yönetimin en önemli işlevlerinden birisidir. İnsan kaynağı bir örgütün en önemli kaynağıdır. Çünkü; insan dışındaki diğer kaynaklar ancak insan kaynağının olumlu çabaları ile olumlu ve etkin bir şekilde kullanılabilir. Bu sebeple, organizasyon içindeki her bir personelin yeteneklerine ve uzmanlıklarına göre doğru

işe atanması önemlidir. Böylelikle örgütler, insan gücünün tam katılımı ile önceden belirlenmiş hedeflerine erişebilirler.

Personel yönetiminin yönetsel işlevi, organizasyon yapılarında pozisyon doldurma olarak tanımlanır. Bu fonksiyon örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla hem işgücünün hem de işverenin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için, işgücü gereksinimlerinin belirlenmesi, mevcut işgücü envanterinin çıkartılması, seçme, yerleştirme, terfi etme, değerlendirme, teşvik etme, kariyer planlama, ücret yönetimi, eğitim ve gelişimin sağlanması konuları ile ilgilenir (Koontz ve Weihrich 2008, 223-224).

İş Analizleri

İş analizi, örgüt hedefleri doğrultusunda oluşturulmuş bir görevin yerine getirilmesi için gereken şartları ve gereksinimleri ve bu görevin göreceli önemini ayrıntılı olarak tanımlayan, bu görevde planlama ve uygulama aşamalarında toplanan veriler hakkında kararların verildiği bir süreçtir.

İş analizi, analizi edilen işi diğer işlerden ayırt eden ve işle ilgili önemli bilgileri sağlayan tanımlayıcı sistematik bir süreçtir (Condrey 2005, 528). İş analizi iş görenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında bilgi toplamaktır (Güven 2009).



Şekil 5. İş Analizinin İK İşlevleri İle İlişkisi

Kaynak: Güven, Murat, "Süreç Yönetimi ve İş Akışı Şemaları", 20.02.2009, <https://www.slideshare.net/hdoyuran/surec-yonetimi-24353693>, (01.05.2018 tarihinde erişilmiştir.)

İşe Alım

İşe alma, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi amacıyla tanımlanan görevlere uygun olarak, nitelikli aday havuzunun oluşturulması sürecidir. İşe alım faaliyetleri iş hedefleriyle uyumlu olduğunda ve diğer insan kaynakları sistem bileşenleri ile entegre edildiğinde, doğru göreve doğru kaynağı sağlayarak, örgütler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olmaktadır.

Stratejik işe alım sistemlerinin odağı, iş stratejilerine ve örgütün iç ve dış kaynaklı büyüme stratejilerini takip edip etmediğine bağlı şekilde, iç veya dış işe alım olarak değişmektedir. Bir örgütün işe alım stratejisi, örgütün iş stratejisini, insan kaynakları stratejisini ve yetenek yönetim felsefesini yansıtmalıdır (Yu ve Cable 2016, 164-166).

Seçme Süreci

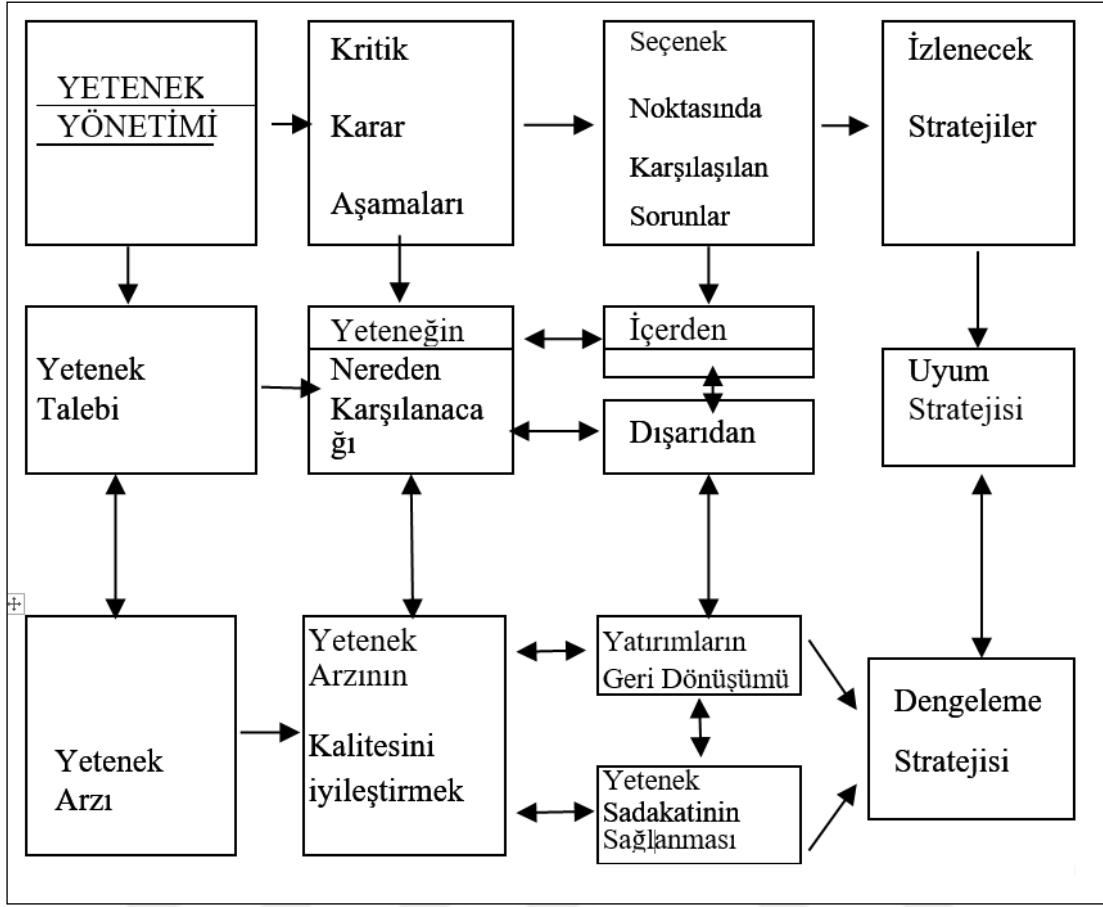
Bu süreç, örgütün hedefleri doğrultusunda tanımlanan görev için seçilecek kişinin görevinde başarılı olması için gereken bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklerin belirlenmesi ve bu yetkinlikler doğrultusunda uygun adayın seçilmesi aşamalarını içermektedir. Seçim süreci beş farklı noktadan oluşmaktadır (Human Resources Management Library):

- i. Kriterlerin geliştirilmesi: İş analizine uygun olarak gereken niteliklerin ve yetkinliklerin belirlenmesi
- ii. Özgeçmiş taramaları
- iii. Mülakat
- iv. Test yönetimi
- v. Teklif sunumu

2.4. Yetenek Yönetimi

Bir örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olması için rakiplerinden daha fazla ekonomik değer yaratması ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için belirleyici olan temel kriter, üretilen değer in özgünlüğü, taklit veya kopya edilemez oluşudur (Altıntuğ 2009). Bu ise, farklı nitelik ve yetenekteki çalışanların yaratıcı ve yenilikçi projeler üretmesi ile mümkündür (Doğan ve Demiral 2008, 3).

Johns Hopkins Üniversitesi yetenek yönetimini şöyle ifade etmektedir: "Üretken, ilgili çalışanları çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için tasarlanmış bir dizi entegre organizasyonel İK süreçleri." (Ingversen 2018) Bu bağlamda yetenek yönetimi örgütün hedefleri doğrultusunda tanımlanan görevler için en iyi çalışana işe almak, eğitmek ve elde tutmak için bütünsel bir strateji olarak tanımlanabilir.



Şekil 6. Yetenek Yönetim Modeli

Kaynak32: Cappelli, (2008, 77-81) ve (Lawler III, 2005, 22-23)'den aktaran: Altıntuğ, Nevriye. "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009, s:445-460.

Silzer ve Dowell (2010, 18) ise yetenek yönetimini "Bir organizasyonda stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla; yetenek çekmek, geliştirmek, dağıtmak ve korumak için tasarlanmış ve uygulanan süreç, program ve kültürel normların entegre bir kümesidir" şeklinde tanımlamaktadırlar.

Oryantasyon

Örgüt için etkin bir işgücü oluşturmak amacıyla yapılan tüm analiz ve çalışmaların sonucunda her ne kadar en doğru aday seçilmiş olsa da, adayın örgütü, amaçlarını ve görevlerini tam olarak bildiğini ve bu sebeple yüksek bir performans

sergileyeceğini düşünmek doğru olmayacaktır. Bu sebeple yeni başlayan çalışanların bağlılığını kazanmak, kaygılarını azaltmak, örgütün beklentilerini anlamasına yardımcı olmak, işten ve örgütten bekleyebileceklerini iletme amacıyla, önceden hazırlanmış bir eğitim paketinin uygulanması gerekmektedir.

Oryantasyon, yeni göreve atanmış kişilerin görev ve sorumluluklarını doğru ve etkin bir şekilde yerine getirmede zorluk yaşamaması için, görev ve örgüte dair çalışanın bilgilendirilmesi, meslektaşları ve örgüte çalışan hakkında tanıtımın yapılmasıdır (Deb Tapomoy 2006, 191).

Eğitim ve Geliştirme

Örgütler hedeflerine ve sürdürülebilir rekabetçi bir yapıya kavuşabilmek için, bilgili ve yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Dinamik dış çevre etkenleri sebebi ile örgütün ürettiği mal ve/veya hizmetin içeriği konularında kendisini sürekli geliştirmesi ve değişikliklere gitmesi gerekmektedir. Çalışanların yeni hedefler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi, hedeflere ulaşmak için kritik derecede önemlidir.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise; kişiler kendilerine gelişme imkânı sağlayan örgütlerde görev almaya devam etmek konusunda daha istekli olmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde mesleki tatmin, motivasyon ve şirket bağlılığı konularında pozitif etkisi bulunmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, bireysel ve örgütsel performansın artırılması üzerinde gerek çalışan ve gerekse örgüt açısından çift yönlü katkısı olmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, eğitim ve gelişimi, örgütsel ortamlarda bireylerin ve grupların iş performansını iyileştirmeyi amaçlayan organizasyonel faaliyetlerle ilgili bir işlev olarak görmektedir. Mesleki literatürde eğitim ve geliştirme terimleri genellikle farklılık gösterir. Eğitim genellikle çalışanların mevcut işlerini daha etkin bir şekilde yapmalarına yardımcı olan etkinliklere işaret eder. Geliştirme genellikle çalışanların bir sonraki iş fırsatı için hazırlanmasına yardımcı olan faaliyetleri ifade eder. Örneğin, bir denetim programının temelleri yeni veya deneyimli denetçiler grubu için eğitim olarak kabul

edilecektir. Yüksek potansiyele sahip, denetleyici olmayan bir personel için bir gelişme fırsatı olarak değerlendirilecektir (Moskowitz 2008, 2).

Performans Yönetimi

Performans yönetimi organizasyonun stratejik hedeflerini yerine getirmek için, yıl boyunca yönetici ve çalışan arasında devam eden bir iletişim sürecidir. İletişim süreci, beklentilerin açıklanmasını, hedeflerin belirlenmesini, geri bildirim verilmesini ve sonuçların gözden geçirilmesini içerir (Berkeley Human Resources).

Performans yönetimi sürecinin yürütülmesi hususunda aşağıda verilen önemli faaliyetleri sıralayabiliriz (Bhattacharyya 2011, 19):

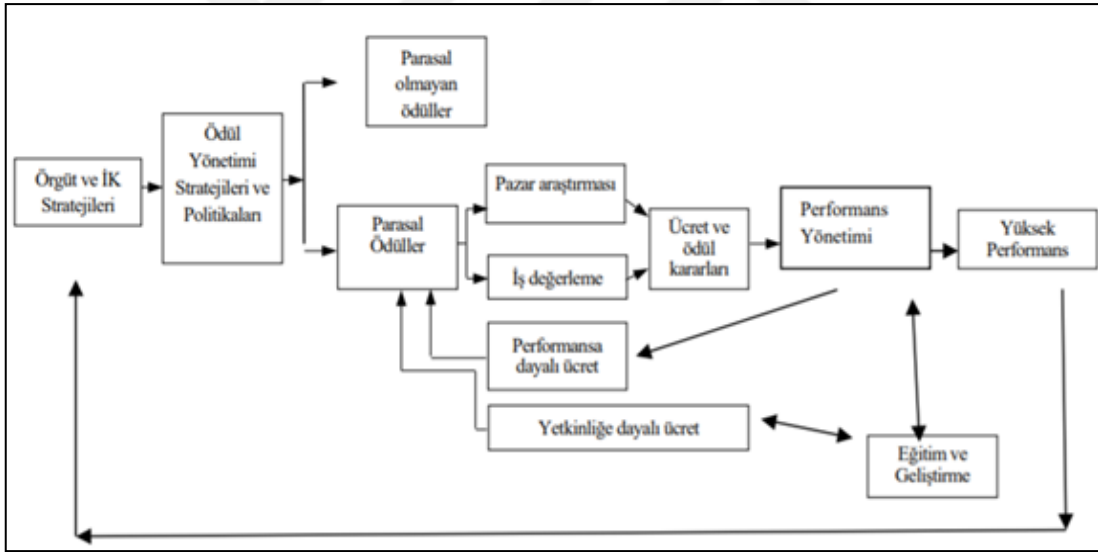
- Tüm çalışanlara vizyon aktarımı,
- Vizyonun misyona dönüştürülmesi,
- Misyonu, örgütün genel hedeflerine dönüştürmek,
- Genel amaçlara ilişkin departman ve bireysel performans hedeflerini belirlemek,
- Hedefleri ölçülebilir çıktılara dönüştürmek,
- Değerlendirme usul ve sistemlerinin geliştirilmesi,
- Gerekli olduğu durumlarda performans bazlı ödeme uygulamaları yapmak,
- Hedeflere ulaşmada kaydedilen ilerlemeyi izlemek için resmi performans değerlendirmeleri yapmak,
- Eğitim, geliştirme ve ödüllendirme sonuçlarını belirlemek için inceleme sürecini temel olarak kullanmak,
- Örgütsel etkinliği geliştirmek için performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi.

2.5. Ödül Yönetimi

Toplam ödül, bir örgütün işgücü için yaptığı tüm yatırımları (örneğin ücret, emeklilik ikramiyesi, eğitim ve gelişim) ve esnek çalışma saatleri, ve kariyer olanakları gibi çalışanların değer verdiği konuları bir araya getiren bir ödül stratejisini tanımlamak için kabul edilen bir terimdir (Local Government Employers).

İyi bir ödül yönetiminin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Budak, Arpacı ve Tolay 2017):

- Örgütün insan kaynakları yönetimi stratejileriyle bütünleşmiş olmalıdır.
- Örgütün vizyon ve değerleriyle uyumlu olmalıdır.
- Tutarlı ve iyi düşünülmüş bir felsefe şemsiyesinde yapılandırılmalıdır.
- Çalışanlara örgüt verimliliğine ve karlılığına destek sağlayan bir anlayışla “kazan-kazan” mantığının egemen olduğu bir sistem kurulmalıdır.
- Ödül sistemi, çalışanların yetenek, yaratıcılık ve yetkinliklerini arttırmaları yönünde teşvik etmelidir.
- Örgüt performansı ile tutarlı olmalıdır.
- Sürekli gelişmeyi teşvik edecek bir rekabet ortamı yaratmalıdır.
- Sistemi kurarken yapılması gereken işlemler aşamaları ile aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 7. Ödül Yönetim Süreci

Kaynak: Budak, Gönül, Çağdaş Arpacı, Ebru Tolay. "Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar", Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yıl: Ekim 10(4) (2017) ss: 15-34.

2.6. Risk Yönetimi ve İşçi Koruma

Risk yönetimi süreci, gerek örgütün ve gerekse çalışanların çıkarlarını korumak için, fiziksel, beşeri ve finansal faktörleri göz önüne alarak risklerin analizini ve sorumlulukların yerine getirilmesini içermektedir. Bir diğer deyişle, risk

yönetimi bir kurumun yada kuruluşun çalışabilirliği, ticari müesseseler içinse öncelikle karlılığını olumsuz yönde etkileyebilecek risk faktörlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve en alt düzeye indirilmesi sürecidir. (TBD 2006,6).

Risk yönetimi, işyerindeki tehlikelerden dolayı çalışanların emniyet ve sağlık risklerini değerlendirme sürecidir. Bu sürecin ilk aşaması risk analizinin yapılmasıdır. İkinci aşamada analizler ile belirlenen risklerin nasıl işleneceğine karar verilir, riskler önceliklendirilir ve riski azaltacak kontroller seçilerek uygulanır. Analiz ve işleme süreçleri periyodik olarak uygulanır Son aşama ise değerlendirme ve takiptir.

İnsan kaynakları risk yönetimi ve işçi koruma süreci, bireysel sağlık, fiziksel güvenlik ve organizasyonel güvenlik konuları konularına odaklanmaktadır. İşyerinde kazaların ve sağlık sorunlarının önlenmesi, terörist saldırılar için planlama, işyerinde şiddete karşı koruma , insan kaynaklarının verilerinin güvenliği, küresel salgınların öngörülmesi ve önlem alınması, doğal afet hazırlıklarının yapılması sorumlulukları arasındadır (Mathis ve Jackson 2011).

2.7. İşçi-İşveren İlişkileri

Globalleşme ve teknolojideki gelişmeler sebebi ile artan rekabet, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet gücüne kavuşmaları için çalışanlarına ve bilgiye yaptıkları yatırımları arttırmaları gereksinimini doğurmuş ve bunun sonucunda da işgücünde yapısal değişimler ortaya çıkmıştır. Bu yapısal değişiklikler sebebi ile yönetim politikalarının geliştirilmesi gerekmiştir ve personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş yaşanmıştır.

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin özünde iş ilişkilerini düzenleme isteği yer almaktadır. İş ilişkilerinin düzenlenmesinde; endüstri ilişkileri için toplu ve sendikanın taraf olduğu, İKY için ise; bireysel ve salt işçinin taraf olduğu ortak bir alan söz konusudur. Bu ortak alana İKY bağlamında üçüncü bir tarafın, yani devletin müdahalesi söz konusu değildir. Bireysel bir yaklaşıma sahip olan İKY, işletmede içsel işgücü piyasasına yönelik düzenlemeleri, kolektif bir yaklaşıma sahip olan endüstri ilişkileri ise dışsal işgücü piyasasına

yönelik düzenlemeleri tercih etmektedir (Işık 2009). İşçi-işveren ilişkileri insan kaynakları yönetiminin idari kapsamında yürütülmektedir ve insan kaynakları yöneticilerinin sendikalar, toplu iş uyuşmazlıkları, toplu pazarlıklar konularında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.



BÖLÜM 2

İÇ KONTROL İÇ DENETİM İNSAN KAYNAKLARI DENETİMİ KAVRAMLARININ GENEL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Ülkemizde ve dünyada yeni bir kavram olmayan iç denetim, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, iş kültürünün değişmesi gibi sebeplerden dolayı zaman içerisinde değişime uğramış ve mevzuat odaklı ve geçmişe yönelik bir çalışma mantığından risk odaklı bir bakış açısına doğru evrilmiştir. İç kontrol ve risk yönetimi bakış açısı taşıyan bir iç denetim kişilerin değil sistemlerin ve süreçlerin hataları ile ilgilenmektedir. İç denetim şirketlerin sürekliliğini sağlamak için önemli bir yönetim aracıdır.

1. İÇ KONTROL TANIMI

10/12/2013 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, iç kontrol tanımını idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür şeklinde vermektedir (5018 Sayılı Kanun 2013).

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) olarak bilinen Amerika Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu ise iç kontrolü, bir organizasyonun faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin sağlanmasını güvence altına almak üzere tasarlanmış bir süreç olarak açıklamaktadır (COSO 2013, 9). COSO'nun tanıma göre iç kontrol, hedeflerin başarılmasıyla ilgilenen, örgütte her düzeyde çalışan kişilerden etkilenen, yönetime makul bir güvence vermesi beklenen bir süreçtir.

Organizasyonlarda iç kontrol süreçleri yönetim tarafından tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. İç kontrol sürecindeki amaçlar; organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması, etkin ve verimli faaliyetlerde bulunması, faaliyetlerinin yasa ve düzenlemelere uygun olması ve güvenilir finansal raporlamalar oluşturması hususlarında ortaya çıkabilecek işletme ve hile risklerini engellemektir.

Bir örgütün iç kontrol sürecinin etkinliği ile; sürecin maliyet ve faydası ile ilgilenen yönetim, iç denetçiler, bağımsız dış denetçiler, yasa koyucu vasfıyla devlet, düzenleyici kurumlar, yatırımcılar ve kreditorler farklı bakış açılarıyla ilgilenirler (Uzay 2011). Etkin bir iç kontrol sistemi iyi bir örgüt yapısı, etkin bir kayıt muhasebe sistemi ve iç denetim ile oluşturulabilmektedir. İç kontrol eksikliği, örgütlerde mali kayıplar, hatalı kararların alınması, suiistimal ve dolandırıcılığa maruz kalınması ve stratejik hedeflere ulaşamaması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

İç Kontrol Amaçları

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu' 56.maddesi ile uyumlu olarak, iç kontrol sisteminin amaçları üç başlık altında listelenmektedir (Gürbüz 1995, 46).

Esas Kontrol Amaçları:

- Varlıkların korunması: Örgütün sahip olduğu tüm varlıkların güvence altına alınması amacıyla faaliyetlerin yürütmek, varlıkları yönetmek , hatalı kayıt ve yolsuzlukların vereceği zararların engellenmesi için yönetim tarafından usül ve yöntemlerin belirlenmesi
- Muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması: Mali işlemlere ait bilgilerin doğru ve güvenilir olması, bu bilgilerin kaydedilmesi ve raporlanması hususunda yasal mevzuata uyulması
- Örgüt faaliyetlerinin verimliliğini arttırmak: Örgütün başlangıçta belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi için , faaliyetlerinin etkinliğini iç kontrol yapısı ile arttırmak.

- Kaynakların ekonomik ve verimli kullanımı: Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yapılan faaliyetlerde kullanılan kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak.
- Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak: Planlanmış ve gerçekleşen faaliyet sonuçlarının karşılaştırılması ile etkinliğin değerlendirilmesi, iç kontrol sistemi aracılığı ile amaca ulaşılmasını sağlamak.

Genel Kontrol Amaçları (Uyar 2012, 45):

- İşlemlerin yönetimin devrettiği yetkilere uygun gerçekleştirilmesi
- İşlemler genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak ve hesap verme yükümlüğünü yerine getirecek şekilde kaydedilmelidir.
- Varlıklara ve belgelere erişim yetkili personelle sınırlandırılmalıdır.
- Mevcut varlıklar belirli sorumluluk kayıtlarıyla karşılaştırılmalı ve herhangi bir fark belirlendiğinde farkın özelliğine göre gerekli soruşturma yapılmalıdır

Özel Kontrol Amaçları (Uzay 1999, 20):

İlgili faaliyete yönelik özel kontrol amaçları yetki, gerçeklik, bütünlük, değerlendirme, kayıtsal doğruluk, sınıflandırma, zamanlılık, özetleme, mutabakat gibi mali denetim amaçları altında sayılabilmektedir.

İç Kontrol Çeşitleri

Kontroller farklı açılardan farklı sınıflandırmalara tabii tutulmaktadır. Denetim perspektifinden iç kontrol yönetsel kontrol ve muhasebe kontrolleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Yönetsel kontroller işletmenin planı, faaliyetlerin verimliliği ve yönetim politikaları ile uyumluluğu konuları ile ilgilenmektedir. Muhasebe kontrolleri ise, finansal kayıtların güvenilirliği ve örgüt varlıklarının korunması için alınması gereken önlemleri kapsamaktadır (Gürelî Danışmanlık).

Uygulama kontrolleri; iş fonksiyonlarının ayrımının yapılması, verilerin düzenlenmesi, işlem toplamlarının eşleştirilmesi ve dengelenmesi, hataların raporlanması faaliyetlerinin kapsamına dair yapılan kontrollerdir. Uygulama kontrollerine örnek olarak, girdi kontrolleri, işleme kontrolleri, çıktı kontrolleri, bütünlük kontrolleri ve yönetim izi sayılabilir (Belino, Wells ve Hunt 2007, 6).

Sayıştay tarafından yayımlanan, Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları (INTOSAI) Standartlarına İlişkin Avrupa Uygulama Rehberleri'nde bazı kontrol çeşitleri aşağıdaki şekilde verilmektedir (Sayıştay Başkanlığı 2000):

- i. Örgütsel yapı: Denetlenen kurumlar, kendi örgütsel yapılarına ilişkin olarak kontroller dahil olmak üzere sorumlulukları tanımlayan ve tahsis eden, kurumsal faaliyetlerin raporlanması kanallarını belirleyen bir plana sahip olmalıdır. Yetki ve sorumluluk devri açık ve seçik belirtilmelidir.
- ii. Görevlerin ayrılması: Kontrolün temel araçlarından birisi, eğer birleştirilmişse, bir kişiye bir işlemin bütününe kaydetme ve etkileme imkânı veren sorumlulukların ya da görevlerin ayrılmasıdır. Görevlerin ayrılması kasti oynama ya da hata riskini azaltır ve kontrol düzeyini yükseltir.
- iii. Fiziki kontroller: Bunlar, esas itibariyle, varlıkların korunmasına ilişkindir ve varlıklara erişimin yetkili personelle sınırlanmasını sağlamaya göre tasarlanmış prosedürleri ve güvenlik önlemlerini kapsamaktadır.
- iv. İzin ve onama: Uygulamayla ilgili bütün kararlar ve işlemler sorumlu uygun bir kişinin iznini ya da onayını gerektirmektedir. Bu izinlerle ilgili limitler kesin olarak belirtilmelidir
- v. Hesaplama ve muhasebe yönünden kontroller: kaydedilen ve işlenen işlemlerin izine bağlandığını, bunlardan dışta bırakılanlar bulunmadığını, hepsinin doğru şekilde kaydedildiğini ve tam olarak işlendiğini kontrol etmeye yönelik kayıt fonksiyonu bünyesindeki kontrollerdir.
- vi. Personel: Personelin yeteneklerinin sorumluluklarına uygun olmasını sağlayacak prosedürler bulunmalıdır
- vii. Gözetim: Herhangi bir iç kontrol sistemi, günlük işlemlerin ve onların kaydının sorumlu görevlilerce gözetimini içermelidir

- viii. Yönetim: Bunlar, sistemin günlük rutin işleyişi dışında yönetimle uygulanan kontrollerdir. Yönetimce uygulanan genel gözetim kontrolleri, yönetim bilgilerinin incelenmesi ve bunların bütçelerle karşılaştırılması, iç denetim fonksiyonu ve diğer özel gözden geçirme prosedürleri bu kontroller kapsamındadır.
- ix. Finansal kontrolör: Üye ülkelerin bazılarında, finansal kontrolör, özerk bir kontrol fonksiyonu icra eder. Bu gibi durumlarda, finansal kontrolörün, mali etkisi olacak bütün teklifler hakkında önceden onay vermek dahil, geniş bir alana yayılan görevleri olacaktır. Finansal kontrolör, normal olarak bir işlemi ancak bu işlemin yasal ve düzenli olduğunu gördükten ve ödeneğinin bulunduğunu saptadıktan sonra onaylayacaktır.

İç Kontrol Sınırları

İç kontrol sisteminin bünyesinde yer alan bazı kısıtlar sebebiyle, sistemin mutlak güvence vermesi mümkün değildir. Bu kısıtlar üç ana başlığa ayrılabilir (Bozkurt 2010, 131).

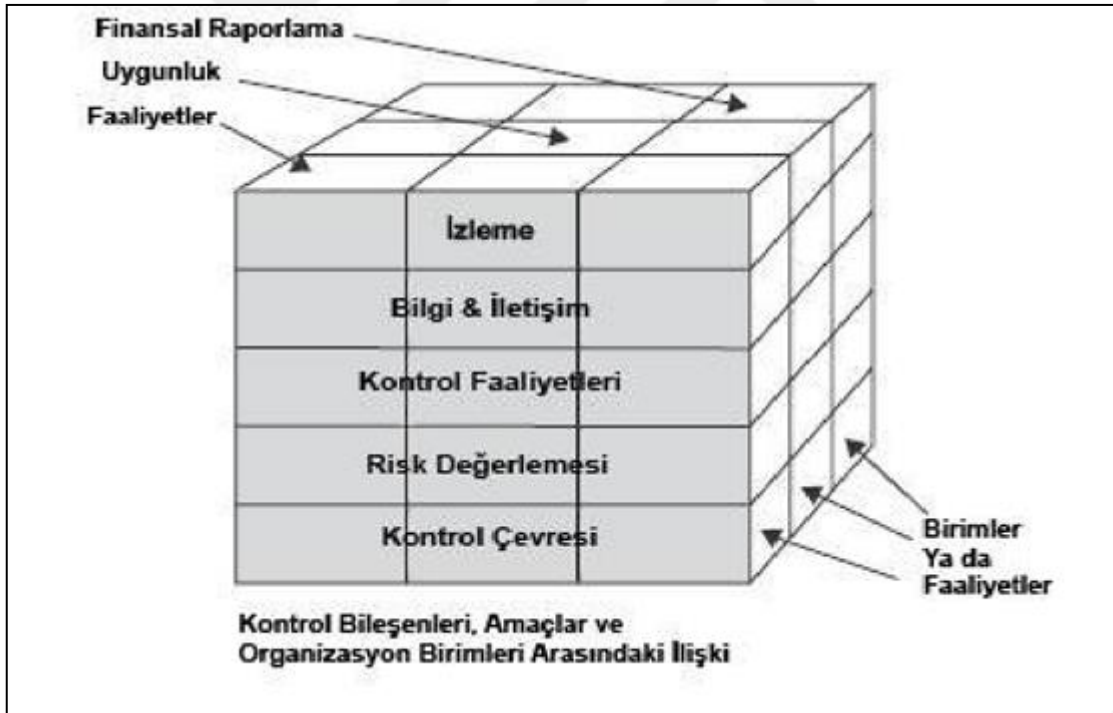
- i. İç kontrol insan faktörüne dayalıdır. Personelin yeterliliği, dürüstlüğü, eğitimi iç kontrol sistemini etkiler. Karar vermede insan yargısı kullanılması ve basit insan hataları yanlışlıkların oluşmasına sebep olabilir.
- ii. İç kontrol kaynak kullanır. Kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesinde oluşan sistem maliyeti, elde edilmesi hedeflenen faydayı aşmamalıdır.
- iii. İç kontrol yönetimin bir fonksiyonudur. Yönetimin yaklaşımı, örgütün organizasyon yapısı, sistemin düzenli olarak izlenmesi ve gerekli güncelleme ve düzeltmelerin yapılması iç kontrol sistemini etkiler.

İç Kontrol Bileşenleri

Yönetimin kontrol hedeflerine ulaşmasında makul güvenciyi sağlamak amacıyla oluşturduğu kontroller başlıca beş kısımda incelenmektedir (Türmob-Tesmer).

- i. Kontrol Ortamı: İç kontrolün en önemli unsurudur ve üst yönetimin iç kontrole verdiği önemi ve yaklaşımını ifade etmektedir.

- ii. Risk Değerlendirmesi: Örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerin tanımlanması, önceliklendirilmesi ve risklerin yönetilmesini ifade etmektedir.
- iii. Kontrol Faaliyetleri: Örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerin yönetilmesi amacıyla yönetim tarafından oluşturulan politika, prosedür ve teknik mekanizmaları ifade etmektedir. Bunlar önleyici, düzeltici ve tespit edici nitelikteki faaliyetlerdir.
- iv. Bilgi ve İletişim: Örgüt yönetiminin doğru karar alması doğru bilginin varlığına, bilgilerin uygun bir şekilde kaydedilmesine, raporlanmasına ve ilgililerine zamanında iletilmesine bağlıdır.
- v. İzleme: İç kontrol sistem faaliyetlerinin sistemin amaçlarına uygunluğunun üst yönetim tarafından sürekli izlenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir. İzleme uygulaması daimi, kısmi veya karma izleme olarak yapılabilir.



Şekil 8. Kontrol Bileşenleri, Amaçlar ve Organizasyon Birimleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Türmob-Tesmer. "Mesleki Uyum Eğitimi: Denetim", <http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/muhasebe%20denetimi.pdf>, (22.05.2018 tarihinde erişilmiştir.)

2. İÇ DENETİM TANIMI

Denetleyen-denetlenen birimlerin birbirleriyle ilişkileri yönünden denetim iç kontrol, iç denetim, dış denetim ve yüksek denetim olarak dört kola ayrılmaktadır. İç kontrol fonksiyonu, kontrol sistemlerini oluşturup uygulayarak risklerin azaltılması konusıyla ilgilenmektedir. İç denetim ise, iç kontrolü denetlemekte ve yönetime bilgi sağlamaktadır (Sabuncu 201, 161).

İç denetim, örgütlerde iç kontrol mekanizmasını denetleyen, hata ve eksiklikleri belirleyip çözüm önerileri getiren bağımsız bir süreçtir. Bir başka ifade ile iç denetim, örgütün faaliyetlerini geliştirmek ve örgüte değer katmak için tasarlanmış bağımsız ve objektif danışmanlık faaliyetidir. İç denetimin yetkin kişiler tarafından, tarafsız ve objektif bir şekilde, mesleki özen ve dikkat içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İç Denetçiler Enstitüsü tarafından bağımsızlık, objektifliği veya objektiflik görünümünü tehlikeye sokan durumların dışında olma hali olarak tanımlanmış ve objektifliği tehlikeye sokan her türlü durumun denetçi, görev, birim ve kurum seviyesinde çözülmesi gerektiği ifade edilmiştir (Erken 2016).

İç Denetim Amacı

İç denetimin amacı, denetlenmiş faaliyetlerle ilgili bilgi, tavsiye, tahmin, analiz sağlanması amacıyla sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesinde organizasyon üyelerine yardımcı olmaktır. Amaç etkili bir kontrolü destekleyen uygun bir maliyeti de içerir (Kurnaz ve Çetinoğlu 2010, 32).

Etkin bir iç denetimin yapılabilmesi için, denetim standartlarının belirlenmiş, denetimin kapsam ve amacının tanımlanmış, resmi bir emirname ile mesleki yeterliliği olan denetçilerin atanmış olması gerekmektedir. Denetim esnasında denetçilerin doğru bilgi ve belgelere sınırsız erişiminin sağlanması ve paydaşlar tarafından desteklenmeleri doğru sonuçlara ulaşabilmek için önemlidir. Bu bağlamda, iç denetim tanımının temel özellikleri; özerklik, işlem sınırı, bilginin yapısı, risklerin belirlenmesi, mevzuat ve kurallara uygunluk, kaynakların kullanım

şeklinin kontrol edilmesi, işletme amaçlarına ulaşma düzeyinin belirlenmesi olarak sıralanabilir (Sabuncu 201, 161).

İç Denetim Standartları

İç denetim standartları, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) Standartlar Kurulu tarafından belirlenmekte ve sürekli gözden geçirilerek geliştirilmektedir (Karcıoğlu ve Yanık 2010, 229). İç denetçilerin uyması gereken standartlar "Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları" ile belirlenmiştir (IIA 2016).

Standartlar, denetlenen işletme veya kişilerin özelliklerine yönelik ise Nitelik Standartları, faaliyetlerin etkinliğine yönelik ise Performans Standartları olarak isimlendirilir. İç denetim esnasında her iki kategorideki standartlardan da faydalanılmaktadır. Uygulama standartları ise, güvence hizmetleri ve danışmanlık hizmetlerine uygulanabilecek gereklilikleri tanımlamakta ve nitelik ve performans standartlarını güçlendirmektedir.

Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'nda iç denetçiye yönelik nitelik standardının alt maddeleri; bağımsızlık ve objektiflik, kurum içi bağımsızlık, yönetim kurulu ile doğrudan etkileşim, iç denetim haricinde başka bir görevinin olmaması, bireysel objektiflik, mesleki yeterlilik ve azami mesleki özen, sürekli mesleki gelişim, kalite güvence ve gelişim programı hazırlamak, aykırılıkların üst yönetime açıklanması olarak tanımlanmıştır. Performans standardı kapsamındaki maddeler ise; iç denetim faaliyetlerinin yönetimi, denetim planının yapılması, plan ve kaynak ihtiyaçlarını üst yönetime bildirerek onay alınması, kaynak yönetimi, denetim politika ve prosedürlerinin belirlenmesi, koordinasyon, üst yönetime raporlamaların yapılması, yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için tavsiyelerde bulunulması, risk yönetimi, kontrollerin etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesi, görev planlamasının hazırlanması, görev amaç ve kapsamının belirlenmesi, görev kaynaklarının tahsisi, görev iş programının yapılması, görevin ifa edilmesi, bilgilerin tespiti ve tanımlanması, analiz ve değerlendirme, bilgilerin kayıtlı hale getirilmesi, görevin gözetim ve kontrolü, sonuçların raporlanması, raporlamaların kaliteli olması, görevlendirmede

aykırılıkların açıklanması, sonuçların taraflara dağıtımı, genel görüşün oluşturulması ve yayınlanması, raporlanan sonuçların akıbetinin ve ilerlemenin gözlenmesi, üst yönetimin kabul ettiği yüksek risklerin denetim komitesi ve yönetim kuruluna iletilmesi olarak verilmiştir.

İç Denetim Faaliyet Alanları

Başpınar (2006, 26)'a göre iç denetimin faaliyet alanları kontrol süreçlerinin, risk yönetim süreçlerinin denetimi ve yönetim süreçlerinin etkinliğini denetlemektir. Bu bağlamda örgütlerde iç denetimin kapsamı; süreç ve faaliyetlerin izlenmesi, etkinliklere ilişkin kontrol ve risk faaliyetlerine dair önerilerde bulunulması, kontrollerin etkinliğinin ve uygunluğunun denetlenmesi olarak da tanımlanabilir.

İç denetimin faaliyet alanları içerisinde yer alan kontrol tanımı, iç kontroller sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Karcioğlu ve Yanık 2010, 229) Faaliyet alanı olarak risk denetimi; iç denetim esnasında, operasyonların risk değerlemesine tabi tutulması, objektif bir şekilde hangi operasyon kalemlerinin hangi zaman periyodu için denetleneceğinin belirlenmesidir. Bu yaklaşım denetimin risk odaklı olması şeklinde de ifade edilmektedir. Başlıca karşılaşılabilecek risk çeşitleri; mutlak risk, kontrol riski, kalıntı risk, kredi riski, piyasa riski, likidite riski, operasyonel risk, yolsuzluk riski, mevzuata ilişkin yetersiz bilgi riski, itibar riski, ortaya çıkartma riski, stratejik risk, düzenlemelere uyulmama riski olarak verilebilir (Kır 2010):

Denetim faaliyetleri denetimin içeriğine göre adlandırılmaktadır.

- i. Finansal Denetim: Finansal raporlama sisteminin etkinliğinin, uygunluğunun ve güvenilirliğinin denetlenmesi,
- ii. Uygunluk Denetimi: Faaliyetlerin örgüt yönetimi tarafından saptanmış kurallara ve resmi yasa ve düzenlemelere uygunluğunun denetlenmesi,
- iii. Operasyonel Denetim: Operasyonların etkinliğinin ve verimliliğinin denetlenmesi,
- iv. Bilgi Sistemleri Denetimi: Bilgi işleme, saklama ve iletme işlemleri için kullanılan sistem ve sürecin denetlenmesi.

İç Denetim-İç Kontrol Farkı

Aralarında güçlü bir çift yönlü ilişki bulunan iç denetim ve iç kontrol kavramları aralarındaki fark günümüzde halen çok iyi bilinmemekte, bu sebeple iç denetimden örgütün sistemsel açıkları konusunda caydırıcı bir mekanizma işlevi görmesi ve günlük operasyonlar üzerinde kontroller uygulaması beklenmektedir.

Örgütün maruz kalabileceği risklerin minimize edilmesi için gereken kontrol sistemlerinin oluşturulması ve uygulanması iç kontrolün konusu iken, iç denetim kontrol sistemlerinin etkinliğini denetlemekte, yönetimi bilgilendirmekte ve iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmaktadır. İç denetim, iç denetçiler tarafından gerçekleştirilirken, iç kontrol operasyonel yönetim işlevlerinin sorumluluğundadır. Bir başka ayırım noktası da tekrarlanma sıklıkları arasındaki farktır. İç denetim önceden planlanmış belirli dönemlerde yapılırken, iç kontrol bir örgütün günlük aktivitelerinin ve yönetiminin bir parçası olarak kabul edilebilir ve bu sebeple süreklilik arz etmektedir.

İç kontrol şimdiki zamanda yapılan yürütme ile ilgili iken, iç denetim geçmişe dönüktür (Uzay, 2011). İç kontrolde insan faktörü yanında mekanik araçlar da kullanılabilirken, iç denetim insan tarafından gerçekleştirilir (Uzay, 2011). İç kontrol örgütün diğer fonksiyonlarından bağımsız veya bağımlı olabilirken, iç denetimin bağımsız olması gerekmektedir (Uzay, 2011).

İç Denetimin Yürütülmesi

Sayıştay tarafından yayınlanan, Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları (INTOSAI) Standartlarına İlişkin Avrupa Uygulama Rehberleri'nde bir denetimin nasıl yürütülmesi gerektiği detaylı olarak tarif edilmektedir (Sayıştay Başkanlığı 2000). Yine Sayıştay tarafından yayınlanan, İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi isimli rehber, aslen Kanada Sayıştay'ı tarafından hazırlanmıştır. Bu rehberde örgütler insan kaynağı denetiminin yürütülmesine dair tüm aşamalar detaylı olarak verilmiştir (Sayıştay Başkanlığı 1997).

İç denetimin standartlara ve kurallara uygun bir şekilde yürütülebilmesi için, üst yönetimin gerekli önlemleri alması önemlidir. Yönetim kurulu adına şirketin

finansal raporlama, dış ve iç denetim, iç kontrol süreçlerinin gözlemlenmesi amacıyla bir iç denetim komitesinin kurulması veya komitenin olmadığı durumlarda bir yönetim temsilcisinin atanması gerekmektedir.

Denetçinin, denetime başlamadan önce iç kontrolün güvenilirliğini incelemesi ve değerlendirmelerde bulunması öncelikle tavsiye edilmektedir. Bu incelemelerin hangi açılardan yapıldığı ve tespit edilen bulgular raporlanmalıdır. Denetime başlamadan önce denetim kapsamının ve sınırlarının belirlenmiş olması gerekmektedir.

Yönetim temsilcisi tarafından hazırlanan denetim programı denetim çalışmalarının dayandığı temeldir. Denetim planının ayrıntılarını içeren denetim programı, uygulanacak prosedürleri, denetimin kim tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceği gibi hususlar hakkında ayrıntılar taşımaktadır. Denetim programı, çalışmaların koordine edilmesi ve denetim projesinin paydaşları için bir rehber niteliğindedir.

Denetçi denetim süresince kanıtlar toplamalı ve bu toplanan kanıtları çalışma kâğıtları ile belgelemeli ve dosyalanmalıdır. Denetim bulguları rapor haline getirilmeli, denetim komitesi ve üst yönetimle paylaşılmalıdır. Denetçinin bu raporlarda, tespit edilen risklere yönelik düzeltici önerilerde bulunması beklenmektedir.

Denetim Kanıtları ve Çalışma Kağıtları

Denetimde kanıt toplama fiilen denetimin gerçekleştirilmesi aşamasında olmaktadır. Denetçi, denetlenen süreç ile ilgili bilgi toplamak ve riskleri belirlemek için kanıt toplamak ve akabinde topladığı kanıtları belgelemek zorundadır. Denetçi, denetim amaçlarına ulaşılması için gerekli olacak denetim kanıtlarını belirlerken; kanıtın değeri , yeterliliği, güvenilirliği, uygunluğu ve rasyonelliği hususlarını göz önünde bulundurmalıdır (Sayıştay Başkanlığı 1997).

Toplanan kanıtların belgelenmesi kontrol listeleri, analizler, önemli sözleşmelerin kopyaları, denetim programları gibi çalışma kâğıtları ile yapılır. Çalışma kâğıtları denetim esnasında oluşturulmalıdır. Bu kâğıtlar elektronik ortamda

veya kağıt olarak tutulabilir. Denetim standardına göre, bağımsız denetim raporu tamamlandıktan altmış gün içerisinde çalışma kâğıtları bir araya getirilerek dosyalanır. Şirketin ana statüsü, iç kontrol sisteminin tanınması ve değerlendirmesine ilişkin çalışmalar, örgüt şemaları, iş ve belge akış şemaları, soru anket formları, değerlendirme raporları, imza sirküleri gibi çalışma kâğıtları "Devamlı Dosya"da dosyalanır. Her yıl yenilenen ve denetim dönemine ilişkin olarak düzenlenen belgeler ise "Cari Dosya"da dosyalanır (Türmob-Tesmer).

3. İNSAN KAYNAKLARI DENETİMİ TANIMI

İnsan kaynakları denetimi kurum içerisindeki insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini değerlendirmek, artırmak ve süreçlerin yasalara uygunluğunun kontrol edilmesini amaçlar. Bunun için, kurumun insan kaynakları çalışmalarında objektif bir bakış açısı kazanılması, gelişime açık yönlerin tespiti ve değişim için önerilerde bulunulması konularında kurum dâhilinde farkındalık yaratır (Karavardar 2011, 11). İnsan kaynakları denetimi, insan kaynakları yönetim sistemini periyodik olarak izleyen ve bilgiler toplayan, toplanan bilgilerin analizini yapan ve böylece organizasyonun beşeri sermayesinin verimliliğini değerlendiren bir uzmanlık alanıdır.

İnsan Kaynakları Denetimi Amacı

İnsan kaynakları iç denetiminin amacı, bir örgütteki mevcut insan kaynakları uygulamalarının durumunu ve örgüte etkilerini araştırmaktır. Denetim sonuçları ile insan kaynaklarının her bir fonksiyon alanındaki hizmet kalitesi ölçümlenmekte ve örgütsel çapta yönetsel kararlar alınabilmektedir.

İnsan kaynakları iç denetimi ile hedeflenen, insan kaynakları yönetim çerçevesinin tasarımı ve işleyiş yeterliliği, süreç uygulamaları ve kontrolleri konularında kalite, adalet, şeffaflık ve tutarlılık sağlamaktır. Bu bağlamda insan kaynakları denetimi ile çalışanların performansını ve iş tatminini arttırmanın hedeflendiği de söylenebilir (Costel 2008, 390). Bir başka ifade ile insan kaynakları denetiminde amaç, insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini vurgulayarak olası

sorunları yönetmektir. Denetimin doğru ve yasal prosedürlere uygun olarak gerçekleştirilmesi hususunda denetçilerin rolünün önemi büyüktür (Costel 2008, 390).

İnsan Kaynaklarının Etkinliğini Ölçmede Kullanılan Sistemler

İnsan Kaynakları fonksiyonunun etkinliği örgütün diğer fonksiyonlarının etkinliği gibi, eylemlerinin sonuçları ve örgütte kattığı değer göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. İnsan kaynakları departmanının örgüte olan katkılarının ölçümlenebilmesi için, fonksiyon yürütücülerinin örgüte katkılarını ölçüp belgelemeleri ve bu sonuçları paydaşları ile paylaşması gerekmektedir.

Beşeri sermaye harcamaları muhasebesel anlamda sermaye yatırımı olarak değil gider kalemi olarak görülmektedir. Bir örgüt içerisindeki en büyük gider kalemlerinden birisi beşeri sermaye harcamalarıdır. Bu harcamalar için ayrılan bütçenin en verimli şekilde kullanımı, örgütün varlığını sürdürebilmesi için hayati önem taşımaktadır (Ellig 2008). Bu bağlamda, örgüt tepe yöneticilerinin finansal ve operasyonel önlemleri almaları için insan kaynakları kararlarını anahtar performans göstergelere bağlamaları önemlidir. Ölçümler, karşılaştırmalar, kurumsal karte (balanced scorecard) ve denetim araçları ile insan kaynakları departmanı uygulamalarının örgüte katkıları ölçümlenmeli ve performansı izlenmelidir. (Feather 2008).

Günümüzde İK faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesine yönelik dört temel çalışma metodolojisi mevcuttur. Bunlar; Balanced Scorecard veya benzeri performans sistemleri, yatırım getirisi ölçümü (Return on Investment) (ROI), İK denetimi (HR Audit) ve İK kıyaslamasıdır (HR Benchmarking) (Karavardar 2011, 11).

İnsan Kaynakları Denetim Süreci

Bu bölümde verilen insan kaynakları denetim süreçlerinin sıralamasının oluşturulması ve açıklamalarının yapılmasında, Sayıştay tarafından yayınlanan İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi Rehberi ve Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları (INTOSAI) Standartlarına İlişkin Avrupa Uygulama Rehberleri esas alınmıştır.

- i. İlk adımda İnsan Kaynakları denetim sürecine başlarken, denetlenecek yapının anlaşılabilmesi için örgütün organizasyon şemasının ve görev tanımlarının hazırlanması gerekmektedir.
- ii. İkinci adım olarak, denetim kapsamı belirlenmelidir.
- iii. Kapsam belirlendikten sonra, yönetim denetim ekibini oluşturmalıdır. Burada iç veya dış kaynaklardan beraber ya da ayrı olarak faydalanılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin hangi fonksiyonlarının denetleneceğine karar verildikten sonra, bu fonksiyonlara uygun olarak denetimin niteliği belirlenmelidir.
- iv. Yönetim tarafından denetim planının hazırlanması, denetim ekibi ve denetlenecek fonksiyon yöneticileri ile paylaşılması gerekmektedir.
- v. Denetçilerin denetlenecek insan kaynakları uygulama alanlarının mevcut durumunu tam olarak anlayabilmeleri için denetim anketi geliştirilmelidir.
- vi. Denetim ekibi, belge ve dosya incelemeleri, anket ve mülakatlar vasıtası ile verileri toplamalı ve veri analizi yapmalıdır. Toplanan verilerin ilişkilendirilebilmesi ve tam yarar sağlanabilmesi için denetçi, İKY kriterleriyle kapsamlı denetime giren diğer projeleri ilgilendiren kriterler arasındaki bağlantıların farkında olmalıdır. Kapsamlı denetim ekibinin bir elemanı olarak, İKY denetçisi ortak ilgi alanlarının farkında olmalı ve ilgili bilgi değişiminin sürekli olarak gerçekleştirildiğinden emin olmalıdır. Özellikle, İKY denetiminin insan kaynağı planlaması ögesinin kapsamlı denetimin planlama ve verimlilik ögeleriyle bağlantıları olabilir (Sayıştay Başkanlığı, 1997).
- vii. Denetim sonuçları raporlanmalı ve üst yönetim ile paylaşılmalıdır. Bu raporda, tespit edilen risklere yönelik düzeltici faaliyet önerileri de belirtilmelidir.
- viii. Raporların sonucunda bir aksiyon planı hazırlanmalıdır.

İnsan Kaynakları Denetim Raporu

İnsan kaynakları denetimindeki geniş inceleme tabanı içerisinde denetçi tarafından belirlenecek konulara istinaden, üst yönetime sunmak üzere bir rapor

hazırlanması gerekmektedir. Bu konuların belirlenmesinde üst yönetimin aşağıdaki türden öğeleri hesaba katacaktır (Sayıştay Başkanlığı, 1997).

- Gözlenen yetersizliğin , kurumsal faaliyetleri nasıl etkilediği,
- Gözlenen yetersizliğin personel programlarının ekonomikliğini ve etkinliğini nasıl etkilediği,
- Yüksek riskin ya da maddi sonuçlara yol açabilecek bir yetersizliğin olası etkileri,
- Denetlenen kuruluşun, Denetim Grup Başkanının konulardan birini önemli görmesinde etkili olabilecek, nitelikleri,
- Gözlemlenen zaafların, kapsamlı denetimin diğer inceleme alanlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan konuları ne derece desteklediği.

Raporun yazılması konusunda dikkat edilmesi gereken noktaları aşağıdaki şekilde listeleyebiliriz.

- Rapor Düzeni
- Denetimin sebebi ve amaçları
- Kullanılan metot
- Bulgular
- Yorum ve öneriler
- Ekler
- En önemli alanlardan iki ya da üçüne odaklanılması
- Problemin tanımı, sebepleri, çözülmezse olası sonuçlar, öneriler ve olası faydalar
- Fazla detaydan kaçınılması
- Kalıcı başarıyı sağlayacak geliştirme çabalarının üstünde durulması

4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Geçmiş dönemlerde iç denetimden örgütleri dolandırıcılık ve varlık kaybına karşı korumak amacıyla faydalanılmışken, organizasyonların büyümesi ile birlikte yönetimlerin karar verme mekanizmalarını etkileyen önemli bir yönetsel fonksiyona

dönüşmüştür. Bu dönüşüm sebebi ile iç denetim konusu bir akademik araştırma konusu olmuş, insan kaynakları iç denetimine yönelik yurtiçi ve yurtdışında çeşitli araştırmalar yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir.

4.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Gönen ve Çelik (2005) rekabet üstünlüğü sağlama konusunda İKY ve iç denetimin stratejik ortaklığını incelemiştir. Çalışma sonucunda firmaların rekabetçi piyasa koşullarında rakiplerinden ayırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla İK ve iç denetim etkileşimini arttırması gerektiği ifade edilmiştir.

Polat (2010) çalışmasında İKY denetim ölçütlerinin tespit edilmesini ve bu ölçütlerin önem düzeyleri ve uygulama seviyelerine bağlı olarak karşılaştırmalı sınıflandırılmasının yapılmasını amaçlamıştır. Bu kapsamda yazar Türkiye’de faaliyette bulunan işletmeleri kapsayan bir saha çalışması yapmıştır. Yapılan analiz sonucunda 76 adet İK denetim kriteri tespit edilmiş ve önem sırası ve uygulama derecesine göre sınıflandırılmıştır. Yazar tespit etmiş olduğu İK denetim kriterlerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin İK departmanlarının iç denetiminde kullanılabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca İK yöneticilerinin politika geliştirmelerinde bu kriterlerin yarar sağlayacağı vurgulanmıştır.

Karavardar (2011) yapmış olduğu çalışmada İK denetimi kavramını, bu kavram ile ilişkili olarak İK denetim sürecini, denetim raporunu, denetim faaliyetlerinin niteliklerini, stratejik İK denetimini ve bu faaliyetlerin işletme üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Yazar ayrıca Türkiye’de uygulanan İK denetimi yaklaşımlarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma kapsamında İstanbul’da faaliyetlerini yürüten bazı orta ve büyük ölçekli firmalar ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda İK denetiminin potansiyel zararları azaltacağı, işletmenin rekabet üstünlüğüne katkı sağlayacağı tespit edilmiştir. Ülkemizde ise İK denetimine yönelik farkındalığın düşük olduğu ifade edilmiştir.

Irmak (2013) çalışmasında Türkiye’de kamu yönetiminde İKY ve iç denetim ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışmada İK ve iç denetim kavramları

kavramsal olarak incelenmiş ve bu iki kavramın ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda kamuda görülen dönüşüme bağlı olarak personel yönetiminin İKY'ye evirildiği, klasik denetimin iç denetime evirildiği vurgulanmıştır. Bahse konu dönüşümde İK ve iç denetimin çok yakın etkileşim içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

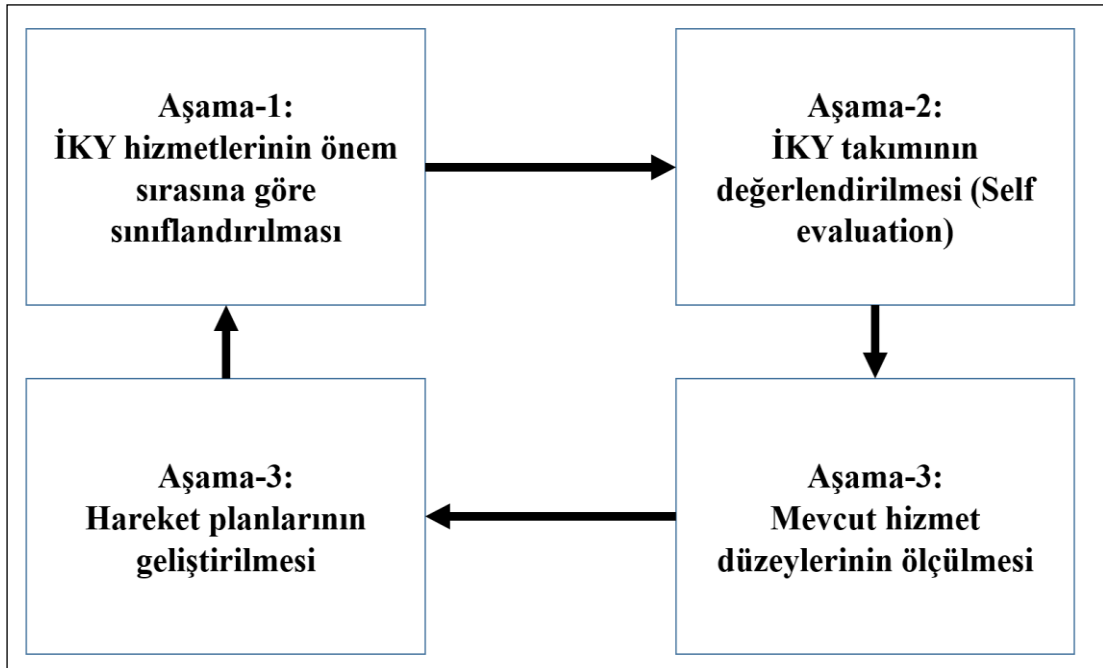
4.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Florkowski ve Schuler (1994) çok uluslu şirketlerin yerel pazarlarda faaliyet gösteren birimlerine İK iç denetiminin etkisini incelemiştir. Bu kapsamda yazarlara tarafından uluslararası İKY biriminin şirketlerin yerel bağlularının İK iç denetimini gerçekleştireceği bir model ortaya koymuşlardır. Yazarlar rekabet üstünlüğü ve çok uluslu şirketlerin başarısı açısından uluslararası işletme ve insan kaynaklarının uygun yönetiminin ve iç denetiminin önemini vurgulamışlardır.

Craven ve McNulty (1994) yönetim eğitim ve geliştirme maliyetlerinin iç denetim, ekonomi ve İKY açısından inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Yazarlar İKY fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme kapsamında yapılan, yöneticilerin eğitim ve geliştirme programlarının şirkete kurumsal anlamda geri dönüşünün takip edilmesi gerektiğini önermişlerdir. Bahse geri dönüşün incelenmesinde iç denetimin faydalı olacağı yazarlar tarafından ifade edilmiştir. Özellikle eğitim geliştirme konusunda iç denetim tarafından gözden geçirilen ve onaylanan harcamalarının geri dönüşlerinin daha değerli olduğu tespit edilmiştir.

Grossman (2000) İK fonksiyonunun ölçümü için üç yönlü bir yaklaşım önermiştir. Yazar ilk olarak, bu modele göre, kaynakların kullanım şeklini belirlemeye yardımcı olacak verimlilik ölçümleri yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Etkinlik ölçümlerini hesapladıktan sonra önceki dönemlerde elde edilen sonuçlarla karşılaştırılması, bununla birlikte, aynı sektörde veya mesleğin diğerlerinde kıyaslama yapılmasının önemi yazar tarafından ifade edilmiştir. Verimsizlikler ortaya çıktığında, harcamaların kesilmesinden önce sorunun dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerektiği, bu bağlamda doğrudan şirketin misyon ve stratejileri ile bağlantılı yeni bir dizi stratejik ölçüm yapılmasının önemli olduğu ifade edilmiştir.

Bargerstock (2000) çalışmasında İKY iç denetiminin bir hesap verebilirlik aracı olarak incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda yazar tarafından ölçüm tabanlı, katma değerli bir servis geliştirme sistemi oluşturmak için kılavuz olması planlanan, kanıtlanmış bir model olan HRM Etkinlik Denetimi geliştirilmiştir. Yazar bu model kapsamında İKY uygulamalarına yönelik incelemelerini ABD Patent ve Ticari Marka Ofisi, Virginia Sosyal Hizmetler Departmanı ve Güney Carolina Bütçe ve Kontrol Kurulu - İnsan Kaynakları Ofisi gibi çeşitli kuruluşlarda yapmıştır. Yazar çalışma kapsamında aşağıdaki şekildeki 4 aşamalı İKY iç denetimi modelini geliştirmiştir. Çalışma sonucunda düzenli olarak yönetilen İKY Etkinlik Denetiminin, İKY ekibini diğer stratejik iş ortaklarıyla birlikte sıkıca birlikte çalışmaya yönlendirdiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan iş planı İKY ekibinin iç müşterilerinin iş ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını gösterdiği vurgulanmıştır. Çalışma kapsamında ortaya konan modelin bütün aşamaları, müşterileri İKY hizmet iyileştirmedeki ilerlemenin izlenmesi için bir ölçüm sistemi tanımlayan bir diyaloga etkili bir şekilde dahil ettiği gözlenmiştir. Özellikle kamu sektörü İKY ekiplerinin, bu çalışmada ortaya konan modeli uygulamalarının benimsemeleri stratejik iş ortakları ile birlikte çalışmalarında fayda sağlayacağı vurgulanmıştır.



Şekil 9. İKY İç Denetim Modeli

Kaynak: Bargerstock, Andrew S. "The HRM effectiveness audit: A tool for managing accountability in HRM." Public Personnel Management 29.4 (2000): 517-527.

Olalla ve Castillo (2002) yaptıkları çalışmada İKY denetimini kavramsal açıdan incelemişlerdir. Bu kapsamda İKY denetimi yazarlar tarafından fonksiyonel, hukuki ve stratejik açılardan ele alınmıştır. Çalışma sonucunda İKY'nin şirketlerin diğer bütün alanları ile yakından ilişkili olduğundan rekabet üstünlüğü sağlanmasında İKY iç denetiminin çok önemli olduğu vurgulanmıştır.

Verreault ve Hyland (2003) yapmış oldukları çalışmalarında İKY ve iç denetim ilişkisini incelemişler ve bu konuda bir model ortaya koymuşlardır. Çalışma kapsamında yazarlar tarafından şirketlerdeki denetim birimi yöneticilerine anket uygulanmıştır. Bu yöneticilerin İK fonksiyonlarının iç denetim yaklaşımlarındaki risk yönetimi ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yazarlar ayrıca iç denetimin risk yönetim fonksiyonu ile stratejik İKY fonksiyonu eşleştirildiğinde üretken bir çalışma ilişkisinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Böyle bir eşleşmede iç denetimin planlama fonksiyonunun da çok önemli olduğu ifade edilmiştir.

Verreault ve Hyland (2005) yapmış olduğu çalışmada stratejik İKY ve iç denetim arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda literatürde her iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen yayınların bulguları tartışılmıştır. İncelenen çalışmalarda İK denetimi açısından iç denetimden önemli bir oranda kaynak tahsisi yapılmasının zorunlu olduğu tespit edilmiştir.

Pajak (2012) personel denetim süreçlerini iç denetim metodolojisi bağlamında kavramsal açıdan incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda yazar şirketlerde yürütülen klasik personel denetiminin yerini fonksiyonel iç denetim süreçlerinin alması gerektiğini vurgulamıştır. Bu kapsamda fonksiyonel kriterleri baz alan bir İKY denetim modeli yazar tarafından önerilmiştir. Uygun bir denetim uygulama prosedürünün, yürütülen denetimin etkinliği üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilmiş, çalışma kapsamında önerilen personel denetim metodolojisi, kurumun sosyal sisteminde mevcut olan temel işlev bozukluklarını tespit etme imkânı sunduğu ileri sürülmüştür.

Berber ve diğerleri (2012) iç denetimin İKY süreçlerine etkisi ve risklerinin ortaya konmasını amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında konuyla ilgili literatür çalışması yapan yazarlar, iç denetim standartlarının analizlerini yapmıştır.

Çalışmanın devamında, ödüllendirme süreci ve tazminat ve sosyal haklar yapısı, örgüt sistemlerinin uygulamalarına ve İKY literatürüne göre analiz edilmiştir. Teorik analizden sonra, yazarlar tazminat sürecine iç denetimin uygun yönlerini ve adımlarını entegre etmiş, tazminat ve menfaat yapılarında iç denetimin rolünü ve tazminat harcamalarının miktarını (icra tazminatlarıyla ilgili) vurgulamışlardır. Çalışma sonucunda iç denetimin planlanan adımlar sistemi (bilgi toplama, değerlendirme, analiz ve eylem planlaması) ve yaklaşımlar (esas olarak anketler yoluyla) yoluyla uygulanmasının asıl nedeninin, kuruluş için bir bütün olarak tazminat ve menfaat ile ilgili iş süreçlerinin iyileştirilmesi bakımından yararlı olacak bilgileri elde etmek olduğu görülmüştür. Ayrıca, tazminat ve menfaat paketinin iç denetiminin, itibar riskinden birinin olduğu İK tazminat süreci (istihdam piyasası riski, itibar riski, uyum riski, dış ortaklık riski, işletme riski, finansal raporlama riski vb.) ile ilişkili riskleri en aza indirebildiği tespit edilmiştir. Yazarlar, tazminat ve hakların iç denetimi için kapsamlı bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Ayrıca, makale hem etkinlik hem de verimlilik açısından daha iyi yönetim fonksiyonuna entegre edilmiş iç denetim ve ödüllendirme süreçlerini tanımlamıştır.

BÖLÜM 3

İNSAN KAYNAKLARI İÇ DENETİMİ ÖNEMİNİN AMPİRİK ANALİZİ AMACIYLA YAPILAN UYGULAMA

Bu uygulamanın amacı, şirketler için etkili bir iç denetim sisteminin gerekliliğine ve insan kaynakları iç denetiminin önemine vurgu yapmaktır. Bu amaca uygun olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- İnsan Kaynakları İç Denetimi hakkında şirketler ve yöneticiler bilgi sahibi midir?
- İnsan Kaynakları İç Denetiminden şirketin beklentisi nedir?
- İnsan Kaynakları İç Denetimi eksikliğini şirkete olumsuz etkileri nelerdir?
- İnsan Kaynakları İç Denetiminin şirket performansı üzerindeki olumlu etkileri nelerdir?

Örnekleme seçiminde amaçlı tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketler grubu ile çalışmalar yapılmıştır. XYZ isimli firma bir aile kuruluşu olmakla birlikte, yurtiçinde sekiz yurtdışında iki fabrikası ile yaklaşık üç bin beş yüz kişiye istihdam sağlamaktadır. 19/10/2005 - 2005/9617 nolu Bakanlar Kurulu Kararı'na ilişkin olarak yayınlanan 25997 sayılı Resmi Gazete'de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkındaki yönetmeliğe göre küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ); İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir. Bu yasal sınırları aşan ekonomik birimler büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

1. KAPSAM KISITLAR VE YÖNTEM

Uygulamanın Kapsam ve Kısıtları

Uygulama İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketler grubu ile yapılmıştır. Örneklemin bu şekilde seçilmesinin sebebi, şirketin yönetim kurulu başkanından direkt olarak gelen insan kaynakları sisteminin iç denetime tabi tutulmasına dair bir ihtiyacın olduğu bilgisi ve talebidir.

Şirket bir aile şirketidir. Yönetimde aile üyeleri dışında uzun yıllardır onlarla birlikte çalışan iki yönetici yer almaktadır. Ancak, şirketler grubuna ait fabrikalarda yönetsel yetki ve sorumlulukların tanımlanması konusunda mantıklı bir paylaşım yapılmamış, şirketler arası çapraşık yönetsel sorumluluklar yüklenilmiş, bu da beraberinde birçok sorunu getirmiştir. Şirketin bu karmaşık üst yönetim uygulaması sebebi ile, grubun organizasyon şeması oluşturulamamış, yetki ve sorumluluklarda karmaşa çıkmıştır. Şirketin bilgi yönetim sisteminde de sorunlar bulunmaktadır. Verilerin elde edilmesinde ve kanıt toplanmasında sıkıntılar yaşanmıştır. Her ne kadar ciddi anlamda büyük bir grup olursa da kurumsallaşmanın gerçekleştirilmemesi, gerek denetim sırasında ve gerekse denetim sonunda oluşturulan aksiyon planlarının devreye alınmasında zorlayıcı bir etken olmuştur. Çalışmanın uygulama aşamasında üç ay tam gün grup şirketlerinde bulunulmuştur ve zorlu bir çalışma gerektirmiştir.

Uygulama Yöntemi Ve Verilerin Toplanması

Uygulama yöntemi olarak anket soruları, mülakat ve yerinde izleme kullanılmıştır. Anket çalışması ile şirketin insan kaynakları sisteminin mevcut durumunun anlaşılması hedeflenmiştir. Bilgilerin doğruluğunun sağlanabilmesi için, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarının etkinliğine dair hazırlanan anket çalışması, insan kaynakları bölüm uygulama yöneticileri, insan kaynakları tepe yöneticisi ve yönetim kurulu mertebesinde insan kaynaklarından sorumlu tepe yöneticisinden oluşan bir grup ile yapılmıştır. Görüşmelerde objektifliğin sağlanabilmesi için mülakat soruları denetlenecek fonksiyonlara istinaden önceden hazırlanmıştır. Mülakat görüşmeleri ar-ge, satınalma, muhasebe, lojistik ve bakım onarım departmanlarının müdür ve şef mertebesindeki sorumlusu yöneticiler ile yapılmıştır. Yerinde izleme yapılarak, fonksiyonların icrası sırasında şirkette ortaya

çıkan sorunlar ve bu sorunlar sebebi ile oluşan riskler gözlemlenmiştir.Uygulama sırasında toplanan veriler, çalışma kâğıtları ile kanıtlanmış ve dosyalanmıştır.

2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmada saha uygulamasında kullanılan ve ekte detaya eklenen anket soruları şirketler gurubundaki insan kaynakları ile ilgili tüm yöneticilere sorulmuştur. Ankette insan kaynakları departmanın fonksiyonlarına yönelik onsekiz ana boyut ve her bir ana boyutun alt boyutlarına yönelik 548 adet soru sorulmuş ve konular detaylı şekilde incelenmiştir. Şirketin insan kaynakları politikalarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlayabilmek, verilere çok yönlülük ve objektiflik katabilmek amacı ile hazırlanan mülakat soruları ise diğer departmanların yöneticilerine sorulmuş, her bir birey ile sorular üzerinde ortalama üç saat çalışılmış, sorular gerektiğinde kendilerine izah edilmiş ve görüşleri detaylı şekilde alınmıştır.

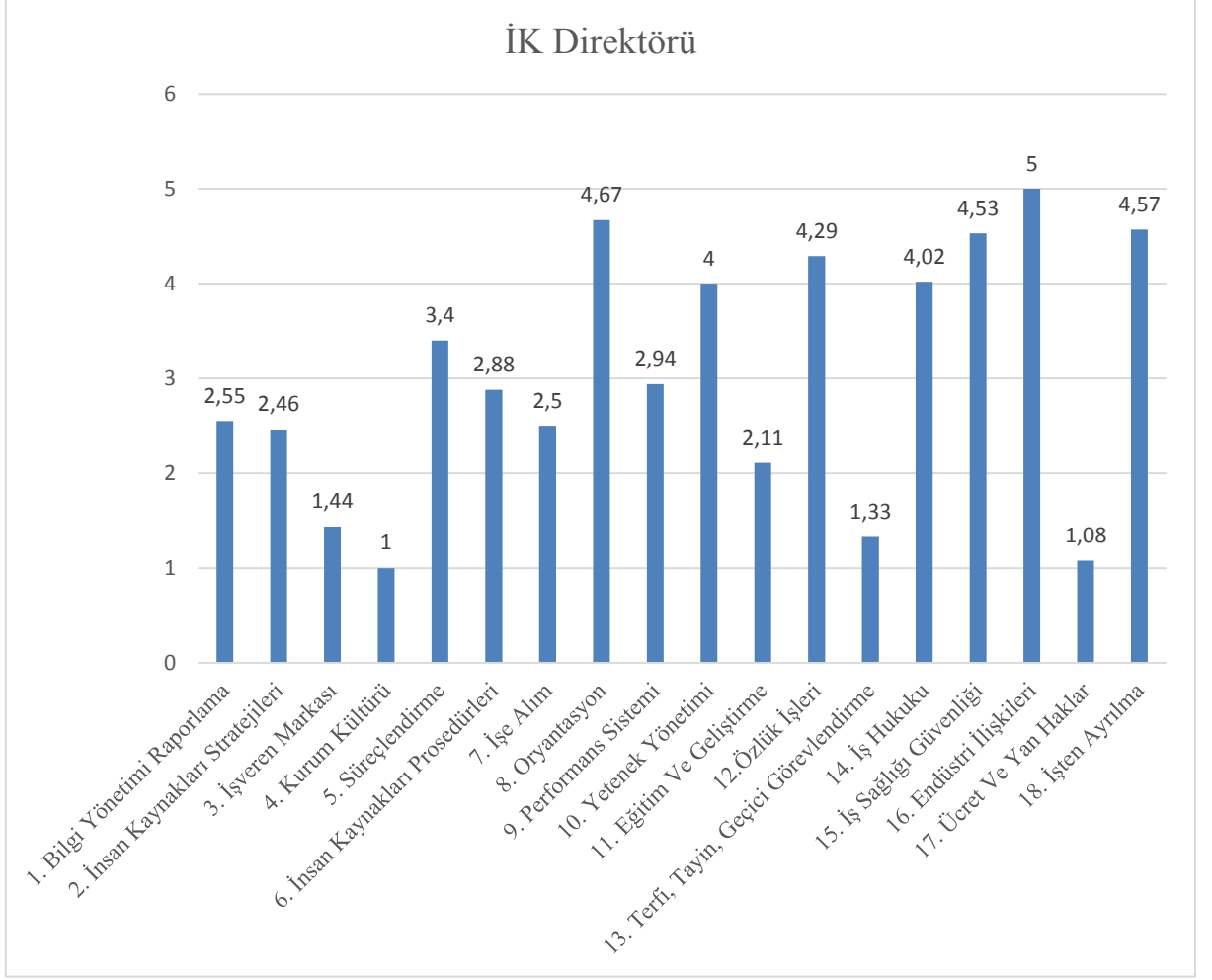
2.1. İnsan Kaynakları İç Denetim Anketi Nicel Veri Analizi

Bu çalışmada nicel verilerin analizinde SPSS 22.0 istatistik analiz programından faydalanılmıştır. İnsan Kaynakları İç Denetim anketinin alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan beş kişinin İnsan Kaynakları İç Denetim anketinin alt boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kendal's W analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Katılımcıların her bir alt boyut puanları ortalamaları Kendal's W tablosunda verilmiştir. Örneğin; bilgi yönetimi raporlama üst boyutu konusunda insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısı ve eğitim şefinin alt boyutlardaki sorulara verdiği cevapların puanlarının ortalaması en düşük olup bu değer 2,47'dir. Personel şefi 2,58 puan ortalaması ile en yüksek değerlendirmeyi yapmıştır. Bu üst boyutun tüm alt boyut sorularına cevap veren kişilerin ortalaması ise.2,5123 tür.

Tablo 3: Ölçme Aracından Alınan Puanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

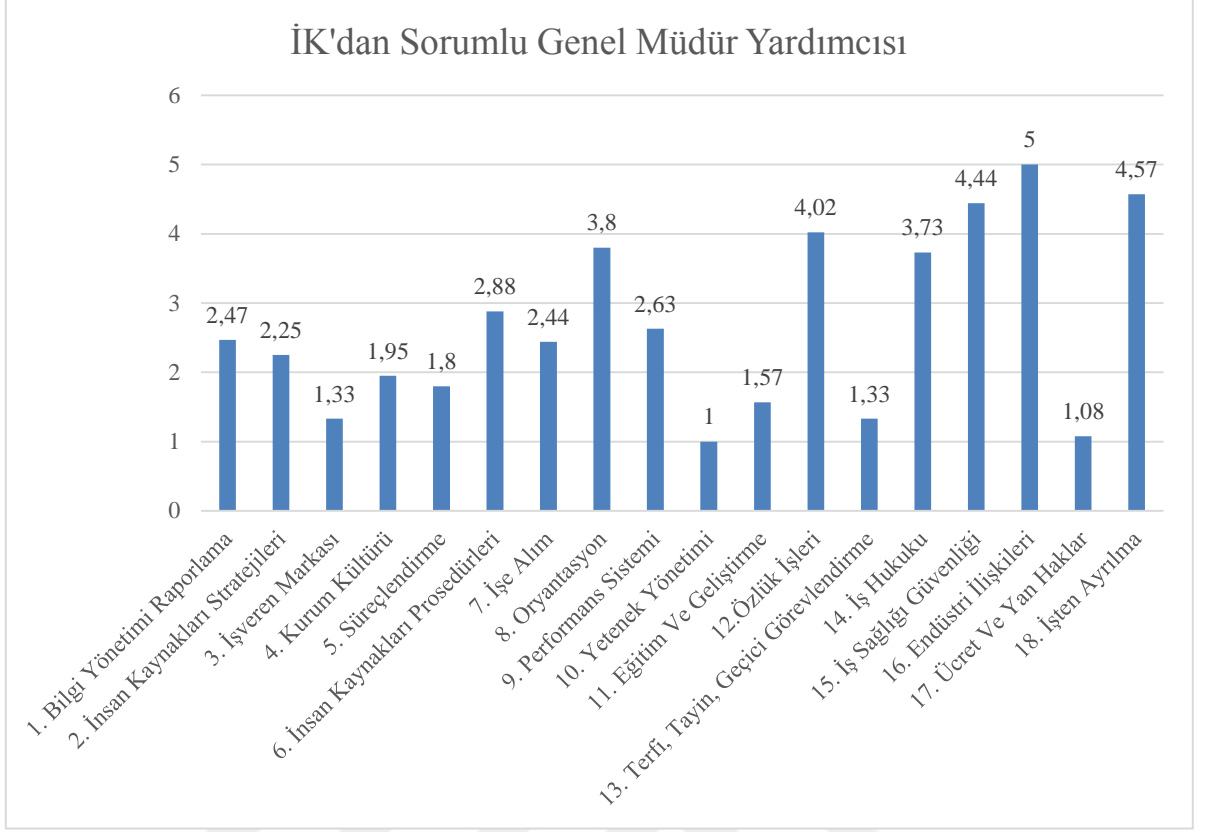
	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Std. Sapma
1. Bilgi Yönetimi Raporlama	2,47	2,58	2,5123	,04901
2. İnsan Kaynakları Stratejileri	2,07	2,46	2,3357	,17239
3. İşveren Markası	1,30	1,44	1,3368	,05871
4. Kurum Kültürü	1,00	1,95	1,3810	,52164
5. Süreçlendirme	1,80	3,40	2,7600	,87636
6. İnsan Kaynakları Prosedürleri	2,88	2,88	2,8800	,00000
7. İşe Alım	2,17	2,50	2,4111	,13944
8. Oryantasyon	3,80	4,67	4,3143	,47350
9. Performans Sistemi	2,63	2,94	2,8125	,17116
10. Yetenek Yönetimi	1,00	4,00	1,6000	1,34164
11. Eğitim Ve Geliştirme	1,46	2,21	1,7643	,36648
12. Özlük İşleri	4,00	4,29	4,1085	,12432
13. Terfi, Tayin, Geçici Görevlendirme	1,33	1,50	1,3667	,07454
14. İş Hukuku	3,73	4,02	3,8455	,12176
15. İş Sağlığı Güvenliği	4,44	4,53	4,4765	,04833
16. Endüstri İlişkileri	5,00	5,00	5,0000	,00000
17. Ücret Ve Yan Haklar	1,08	1,08	1,0800	,00000
18. İşten Ayrılma	4,57	4,67	4,5867	,04472

Tablo 3’de ölçme aracının 18 boyutundan alınan puanlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Bu değerlere göre alt boyutların puan ortalamaları 1.08 ile 5.00 arasında değişmektedir. En yüksek ortalamaya sahip olanlar sırasıyla endüstri ilişkileri ($\bar{X}=5.00$), işten ayrılma ($\bar{X}=4.58$), iş sağlığı güvenliği ($\bar{X}=4.47$), oryantasyon ($\bar{X}=4.31$) ve özlük işleridir ($\bar{X}=4.10$). En düşük ortalamaya sahip olanlar ise sırasıyla ücret ve yan haklar ($\bar{X}=1.08$), işveren markası ($\bar{X}=1.34$), terfi, tayin, geçici görevlendirme ($\bar{X}=1.37$), kurum kültürü ($\bar{X}=1.38$), yetenek yönetimidir ($\bar{X}=1.60$),



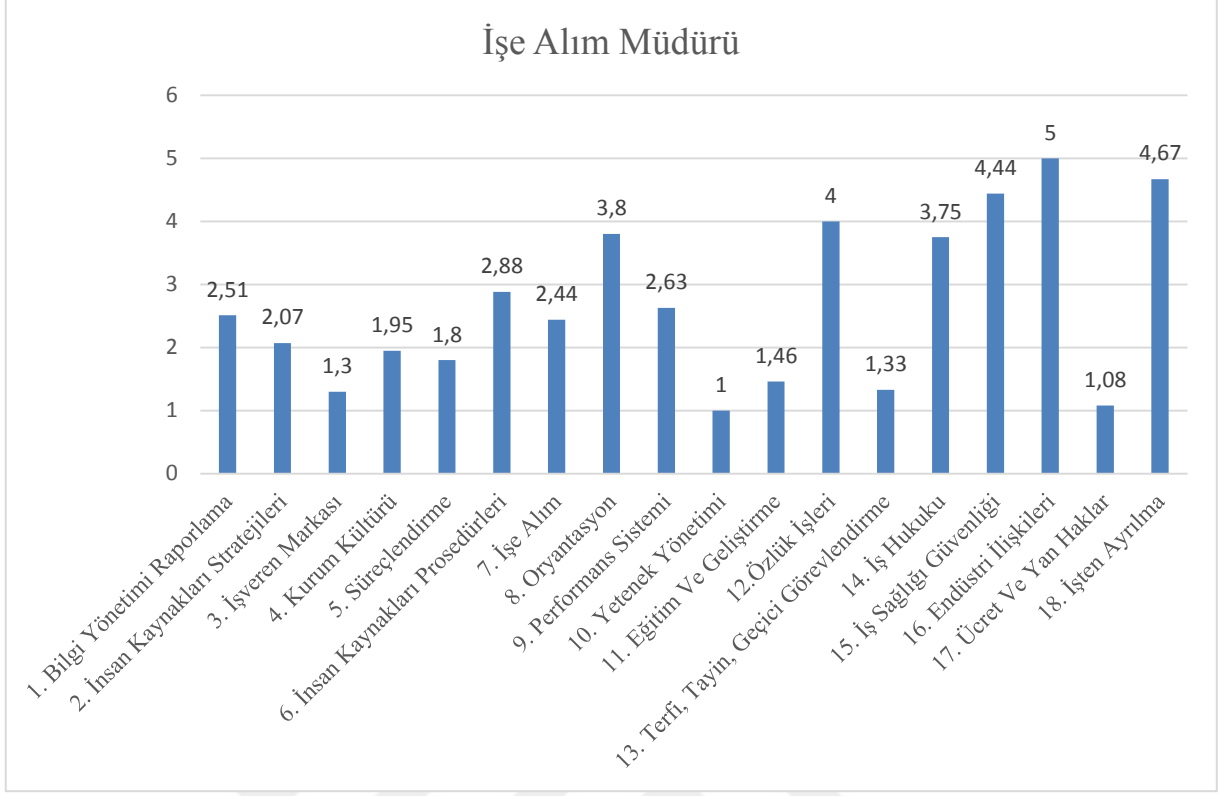
Şekil 10: İK Direktörünün İnsan Kaynakları İç Denetim anketine verdiği cevaplara ilişkin tanımlayıcı bilgiler

Şekil 10’da İK Direktörünün İnsan Kaynakları İç Denetim anketinin alt boyutlarına verdiği cevaplara ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. İK Direktörünün en olumlu görüşe sahip olduğu ilk üç boyut; endüstri ilişkileri, oryantasyon ve işten ayrılma, en olumsuz görüşe sahip olduğu ilk üç boyut ise; Kurum Kültürü, Terfi, Tayin, Ücret Ve Yan Haklar ve Geçici Görevlendirme.



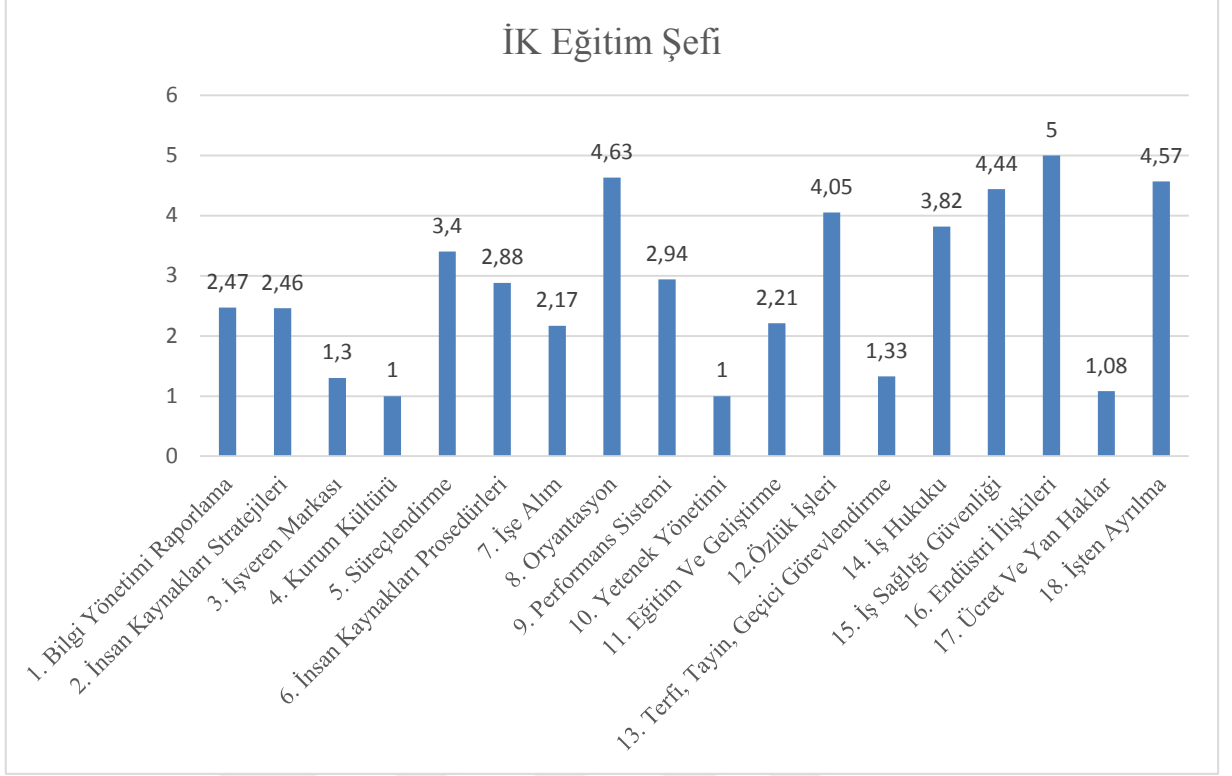
Şekil 11: İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının İnsan Kaynakları İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Şekil 11’de İK’dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının İnsan Kaynakları İç Denetim anketinin atl boyutlarına verdiği cevaplara ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. İK’dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının en olumlu görüşe sahip olduğu ilk üç boyut; endüstri ilişkileri, işten ayrılma ve iş sağlığı güvenliği en olumsuz görüşe sahip olduğu ilk üç boyut ise; yetenek yönetimi, ücret ve yan haklar ve terfi, tayin ve geçici görevlendirmedir.



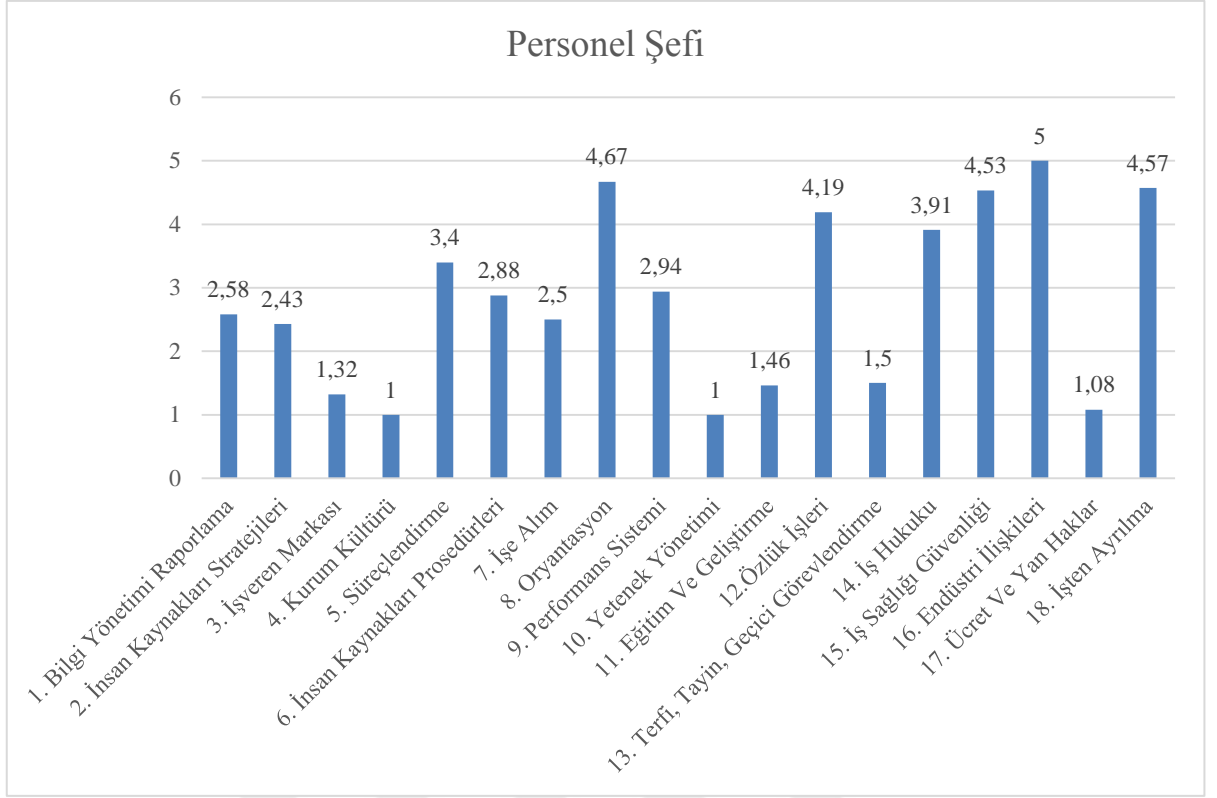
Şekil 12: İşe Alım Müdürünün İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Şekil 12’de İşe Alım Müdürünün İnsan Kaynakları İç Denetim anketinin alt boyutlarına verdiği cevaplara ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. İşe Alım Müdürünün en olumlu görüşe sahip olduğu ilk üç boyut; endüstri ilişkileri, işten ayrılma ve iş sağlığı güvenliği en olumsuz görüşe sahip olduğu ilk üç boyut ise; yetenek yönetimi, ücret ve yan haklar ve terfi, tayin ve geçici görevlendirmedir.



Şekil 13: İK Eğitim Şefinin İnsan Kaynakları İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Şekil 13'te İK Eğitim Şefinin İnsan Kaynakları İç Denetim anketinin alt boyutlarına verdiği cevaplara ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. İK Eğitim Şefinin en olumlu görüşe sahip olduğu ilk üç boyut; endüstri ilişkileri, oryantasyon ve işten ayrılma en olumsuz görüşe sahip olduğu ilk üç boyut ise; yetenek yönetimi, kurum kültürü ve ücret ve yan haklardır.



Şekil 14: Personel Şefinin İnsan Kaynakları İç Denetim Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Şekil 14’te Personel Şefinin İnsan Kaynakları İç Denetim anketinin alt boyutlarına verdiği cevaplara ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. Personel Şefinin en olumlu görüşe sahip olduğu ilk üç boyut; endüstri ilişkileri, oryantasyon ve işten ayrılma en olumsuz görüşe sahip olduğu ilk üç boyut ise; yetenek yönetimi, kurum kültürü ve ücret ve yan haklardır.

Tablo 4: Bilgi Yönetimi Raporlama Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	2,55	3,07	0,011	3,25	4	.517
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	2,47	2,88				
İşe Alım Müdürü	2,51	2,97				
İK Eğitim Şefi	2,47	2,99				
Personel Şefi	2,58	3,10				

Bilgi Yönetimi Raporlama konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir ($W=.011$), ($X^2=3.249$, $Sd=4$, $p=.517$).

Tablo 5: İnsan Kaynakları Stratejileri Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	2,46	3,23				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	2,25	2,88				
İşe Alım Müdürü	2,07	2,57	0,09	10,09	4	.039
İK Eğitim Şefi	2,46	3,20				
Personel Şefi	2,43	3,14				

İnsan Kaynakları Stratejileri konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri çok düşük derecede ($W=.09$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=10.091$, $Sd=4$, $p=.039$). İşe Alım Müdürü diğerlerinden daha olumsuz görüşe sahiptir.

Tablo 6: İşveren Markası Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	1,44	3,12				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1,33	2,99				
İşe Alım Müdürü	1,30	2,95	0,027	6,35	4	.174
İK Eğitim Şefi	1,30	2,95				
Personel Şefi	1,32	2,99				

İşveren Markası konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir ($W=.027$), ($X^2=3.249$, $Sd=4$, $p=.517$).

Tablo 7: Kurum Kültürü Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	1,00	2,76				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1,95	3,36				
İşe Alım Müdürü	1,95	3,36	0,238	20,0	4	.000
İK Eğitim Şefi	1,00	2,76				
Personel Şefi	1,00	2,76				

Kurum Kültürü konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri düşük derecede ($W=.24$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=20.000$, $Sd=4$, $p=.000$). İK dan İşe Alım Müdürü ve İşe Alım Müdürü diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiplerdir.

Tablo 8: Süreçlendirme Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	3,40	3,81				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1,80	1,79				
İşe Alım Müdürü	1,80	1,79	0,808	84,0	4	.000
İK Eğitim Şefi	3,40	3,81				
Personel Şefi	3,40	3,81				

Süreçlendirme konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri çok yüksek derecede ($W=.81$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=84.000$, $Sd=4$, $p=.000$). İK Direktörü, Grup İK Eğitim Şefi ve Personel Şefi diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiplerdir.

Tablo 9: İnsan Kaynakları Prosedürleri Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	2,88	3,00				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	2,88	3,00				
İşe Alım Müdürü	2,88	3,00	0,00	,00	4	1.000
İK Eğitim Şefi	2,88	3,00				
Personel Şefi	2,88	3,00				

İnsan Kaynakları Prosedürleri konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının aynı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($W=.000$), ($X^2=.000$, $Sd=4$, $p=1.000$).

Tablo 10: İşe Alım Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	2,50	3,08				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	2,44	3,08				
İşe Alım Müdürü	2,44	3,08	0,028	2,05	4	.727
İK Eğitim Şefi	2,17	2,72				
Personel Şefi	2,50	3,08				

İşe Alım konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir ($W=.028$), ($X^2=2.049$, $Sd=4$, $p=.727$).

Tablo 11: Oryantasyon Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	4,67	3,80				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	3,80	1,70				
İşe Alım Müdürü	3,80	1,70	0,85	166,91	4	.00
İK Eğitim Şefi	4,63	3,80				
Personel Şefi	4,67	3,80				

Oryantasyon konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri çok yüksek derecede ($W=.85$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=166.915$, $Sd=4$, $p=.000$). İK Direktörü, Grup İK Eğitim Şefi ve Personel Şefi diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiplerdir.

Tablo 12: Performans Sistemi Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	2,94	3,25				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	2,63	2,62				
İşe Alım Müdürü	2,63	2,62	0,250	16,0	4	.003
İK Eğitim Şefi	2,94	3,25				
Personel Şefi	2,94	3,25				

Performans Sistemi konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri düşük derecede ($W=.25$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=16.000$, $Sd=4$, $p=.003$). İK Direktörü, Grup İK Eğitim Şefi ve Personel Şefi diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiplerdir.

Tablo 13: Yetenek Yönetimi Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	4,00	5,00				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1,00	2,50				
İşe Alım Müdürü	1,00	2,50	1,00	64,0	4	.000
İK Eğitim Şefi	1,00	2,50				
Personel Şefi	1,00	2,50				

Yetenek Yönetimi konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri mükemmel derecede ($W=1$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=64.000$, $Sd=4$, $p=.000$). İK Direktörü, belirgin biçimde diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiptir.

Tablo 14: Eğitim Ve Geliştirme Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	2,11	3,43				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1,57	2,81				
İşe Alım Müdürü	1,46	2,61	,302	32,66	4	.000
İK Eğitim Şefi	2,21	3,54				
Personel Şefi	1,46	2,61				

Eğitim ve geliştirme konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri düşük derecede ($W=1$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=32.667$, $Sd=4$, $p=.000$). İK Direktörü ve Grup İK Eğitim Şefi diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiptirlerdir.

Tablo 15: Özlük İşleri Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	4,29	3,22				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	4,02	2,91				
İşe Alım Müdürü	4,00	2,86	,088	20,75	4	.000
İK Eğitim Şefi	4,05	2,91				
Personel Şefi	4,19	3,10				

Özlük İşleri konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri çok düşük derecede ($W=,09$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=20.756$, $Sd=4$, $p=.000$). İK Direktörü ve Personel Şefi diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiplerdir.

Tablo 16: Terfi, Tayin, Geçici Görevlendirme Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	1,33	2,92				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1,33	2,92				
İşe Alım Müdürü	1,33	2,92	,167	4,0	4	.406
İK Eğitim Şefi	1,33	2,92				
Personel Şefi	1,50	3,33				

Terfi, tayin, geçici görevlendirme konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri çok düşük derecede ($W=,17$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=4.000$, $Sd=4$, $p=.406$). Personel Şefi diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiptir.

Tablo 17: İş Hukuku Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	P
İK Direktörü	4,02	3,19				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	3,73	2,88				
İşe Alım Müdürü	3,75	2,91	,084	14,72	4	.005
İK Eğitim Şefi	3,82	2,97				
Personel Şefi	3,91	3,06				

İş Hukuku konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri çok düşük derecede ($W=,08$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=14.725$, $Sd=4$, $p=.005$). İK Direktörü diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiplerdir.

Tablo 18: İş Sağlığı Güvenliği Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	4,53	3,04				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	4,44	2,97				
İşe Alım Müdürü	4,44	2,97	,029	4,0	4	.406
İK Eğitim Şefi	4,44	2,97				
Personel Şefi	4,53	3,04				

İş Sağlığı Güvenliği konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri benzerdir ($W=,03$) ($X^2=4.00$, $Sd=4$, $p=.406$).

Tablo 19: Endüstri İlişkileri Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	5,00	3,00				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	5,00	3,00				
İşe Alım Müdürü	5,00	3,00	,000	,00	4	1.000
İK Eğitim Şefi	5,00	3,00				
Personel Şefi	5,00	3,00				

Endüstri İlişkileri konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri aynıdır (W=0) (X²=.000, Sd=4, p=1.000).

Tablo 20: Ücret Ve Yan Haklar Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	1,08	3,00				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1,08	3,00				
İşe Alım Müdürü	1,08	3,00	,000	,00	4	1.000
İK Eğitim Şefi	1,08	3,00				
Personel Şefi	1,08	3,00				

Ücret Ve Yan Haklar konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri aynıdır (W=0) (X²=.000, Sd=4, p=1.000).

Tablo 21: İşten Ayrılma Konusunda Katılımcılar Arası Uyumun Belirlenmesine Yönelik Uygulanan Kendall's W Testinin Sonucu

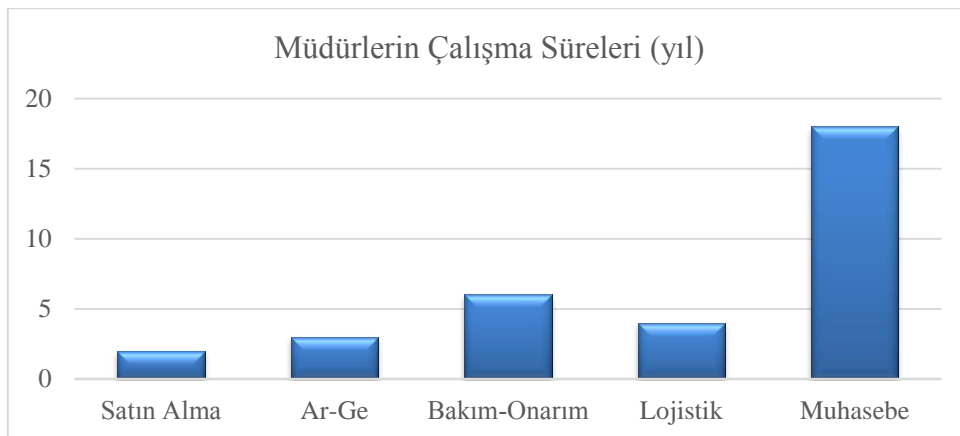
Katılımcılar	Ortalama	Sıralar Ortalaması	Kendall's W	Kikare	Sd	p
İK Direktörü	4,57	2,95				
İK dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	4,57	2,95				
İşe Alım Müdürü	4,67	3,20	,10	12,0	4	.017
İK Eğitim Şefi	4,57	2,95				
Personel Şefi	4,57	2,95				

İşten Ayrılma konusunda katılımcılar arası uyumun belirlenmesine yönelik uygulanan Kendall's W test sonucuna göre beş katılımcının görüşleri çok düşük derecede ($W=,10$) farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir ($X^2=12.000$, $Sd=4$, $p=.017$). İşe Alım Müdürü diğerlerinden daha olumlu görüşe sahiptir.

2.2.Mülakatların Nitel Analizi

Mülakata katılan insan kaynakları departmanından farklı beş departmanın yöneticilerinden on dört soruya cevap vermeleri istenmiştir. Cevapların analizi ve ilgili alıntılar aşağıda verilmiştir. Nitel analiz için nvivo 11.0 programından istifade edilmiştir.

Muhasebe müdürü kariyerine bu şirkette başlamış ve 18 yıllık çalışma süresi ile en eski bölüm müdürüdür. Satın alma müdürü ise 2 yıllık kariyeri ile en yeni bölüm müdürüdür (Şekil 15).



Şekil 15: Bölüm Müdürlerinin Şirkette Çalışma Süreleri

Bölüm müdürlerinin bu şirkette işe nasıl girdikleri incelendiğinde genelde tanıdık bir çalışan veya sosyal ilişkiler ağını kullandıkları gözlenmiştir. Sadece bir kişi doğrudan insan kaynakları teklifi ile işe alınmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda verilmiştir:

- Patronumuz babamın arkadaşı, işe bu şekilde başladım (satın alma müdürü).
- İnsan kaynakları firması tarafından iş teklifi yapıldı (ar-ge müdürü).
- Bir tanıdığım vasıtası ile başvurmuştum. Daha alt bir pozisyondan başladım Zamanla terfi aldım (lojistik müdürü).
- Burada çalışan bir arkadaşım vasıtası ile eleman olarak başladım (bakım-onarım müdürü).
- Küçük bir atölye iken başladım. Şirket büyüdükçe ben de terfi ettim (muhasebe müdürü).

Şirketin güçlü ve zayıf yönleri

Katılımcı müdürlere göre şirketin ar-ge çalışmalarına önem vermesi, güvenilir olması, sürekli yeni yatırımlar yapması ve büyümeye devam etmesi güçlü yönleridir. Mülakatlardan ilgili alıntılar aşağıda verilmiştir.

- Güvenilir, büyük bir firma (bakım-onarım müdürü).
- Girişimci, gelişmeye açık (ar-ge müdürü).
- Şirketin şuan araştırma geliştirmeye verdiği önem, diğer şirketlere (genele) kıyasla oldukça iyi (ar-ge müdürü).
- Büyük bir şirket ve yeni yatırımlar yapmaya devam ediyor. Sürekli gelişen ve sermaye yapısı güçlü bir firmayız. Belki çok profesyonel sistemler olmayabilir ama işimizi yürütüyoruz (satın alma müdürü).

Şirketin güçlü yönlerine ilişkin kelime ağacı şekil 16'da verilmiştir.



Şekil 16: Katılımcılara göre şirketin güçlü yönleri

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

Mülakatlarda şirketin bazı zayıf yönleri ifade edilmiştir. Özellikle çalışanların sirkülasyonunun çok fazla ve hızlı olması birkaç müdür tarafından ifade edilmiştir. Aile şirketinin kurumsal yapısını tamamlayamamış olması ve şirket içi iletişimin iyi olmaması vurgulanmıştır. Konuya ilişkin bazı alıntılar ve kelime ağacı (Şekil: 17) aşağıda verilmiştir.

- Kurumsallaşmayı henüz başaramamış olması zayıf yönü. Aile firması olması ise hem güçlü hem de zayıf etkiler yaratıyor (ar-ge müdürü).
- Yöneticilere varsa bir problemi anlatmak bazen zor olabiliyor (bakım-onarım müdürü).
- Kullandığımız IT programı istenilen raporları üretmekte yetersiz kalıyor mesela. Bir de planlama ile ilgili bazı sorunlar yaşayabiliyoruz zaman zaman. Ayrıca çok fazla eleman sirkülasyonu oluyor (lojistik müdürü).
- Eskiden patron firması olması sorun değildi. Ama artık yapının kurumsallaşması gerekiyor. Bu konuda çok geride kaldık. Eleman sirkülasyonu çok fazla (muhasebe müdürü).



Şekil 17: Katılımcılara Göre Şirketin Zayıf Yönleri

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

Şirketin zayıf yönlerine ilişkin ifadeler diğer sorulara verilen cevaplar içerisinde de bulunmaktadır. Şirketin çalışanlarına yönelik bir kariyer planlama çalışması olmadığı, şirket içi iletişimin sistemi olmadığı ve kişisel gelişime yönelik eğitimlerin oldukça yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Ancak bu yetersizlikler şirketin zayıf yönlerine verilen cevaplar arasında yer almamıştır. Bu durum çalışanların normalde olması gereken bu çalışmalarını birer zayıflık olarak görmemelerinden, iş hayatının normal akışında olan hususlar olarak görmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

- Şirketin kariyer planlaması ile ilgili bir çalışması yok (ar-ge müdürü).
- Kişisel gelişimimizle ilgili eğitim almada çok iyi olduklarını söyleyemem (muhasabe müdürü).
- Şirkette kişisel gelişim ile ilgili herhangi bir çalışma yok (ar-ge müdürü)
- Kurum içi iletişim çok profesyonel yapılmıyor (lojistik müdürü).
- Zayıf yönümüz olduğunu düşünmüyorum (satın alma müdürü).
- Şirketin bir iç iletişim platformu yok. Bilgiye ise kişisel çabalarla ulaşabiliyorsunuz (bütün müdürler).
- Şirket hedefleri resmi olarak paylaşılmamaktadır (ar-ge müdürü).
- Görev tanımlarımız yazılı değil. Bizde herkes her işi yapar mantığı var (lojistik müdürü).

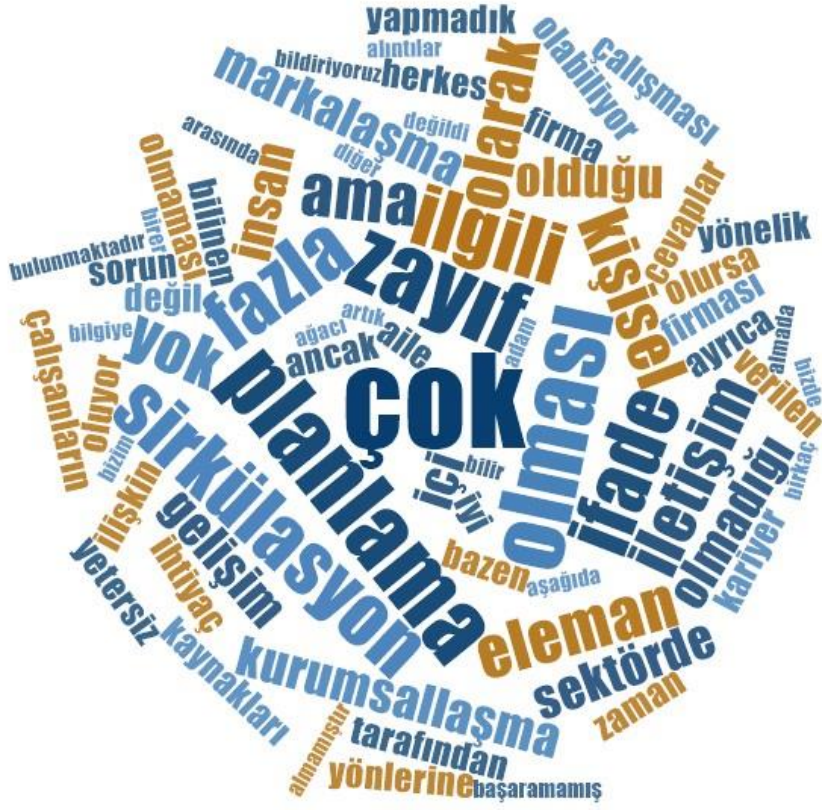
- Vardiyalara yetişmek sorun olabiliyor çünkü adam sayımız az (bakım-onarım müdürü).
- Ayrıca çok fazla eleman sirkülasyonu oluyor (lojistik müdürü).
- Eleman sirkülasyonu çok fazla (muhasabe müdürü).

İnsan kaynakları planlanmasının olmaması kurumsallaşma ile ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır. Her iki problem katılımcılar tarafından ifade edilmiştir:

- İnsan kaynakları planlaması yapılmadı (bakım-onarım müdürü).
- Planlama yapmadık ama ihtiyaç olursa insan kaynaklarına bildiriyoruz (lojistik müdürü).
- Planlama yok. Bazen ihtiyaç olursa söylüyoruz (muhasabe müdürü)
- Planlama yapmadık (satın alma müdürü).

Şirketin sektörde tanınan ve güvenilen bir firma olduğu ancak bir marka olmadığı ifade edilmiştir:

- Şirketi bir marka olarak görmüyorum (ar-ge müdürü).
- Bizim sektörde ismini herkes bilir şirketin ama öyle ülke çapında ismi bilinen bir marka değil (bakım-onarım müdürü).
- Sektörde bilinen bir firma ama marka olduğu söylenemez (lojistik müdürü).



Şekil 18: Müdürlere Göre Şirketin Zayıf Yönlerine İlişkin Kelime Bulutu

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

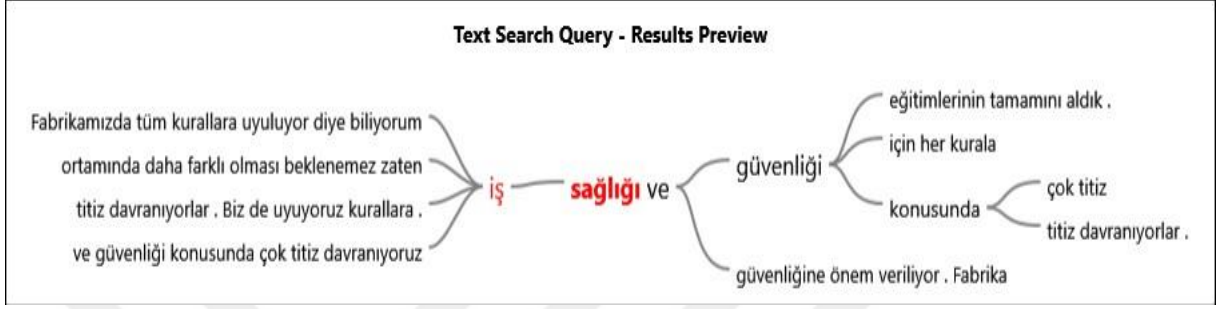
İş Sağlığı ve Güvenliği

Tüm katılımcılar firmada iş sağlığı ve güvenliğine çok önem verildiğini, eğitimlerin tamamlandığını ve kurallara titizlikle uyulduğunu ifade etmişlerdir.

- İş sağlığı ve güvenliğine önem veriliyor. Fabrika ortamında daha farklı olması beklenemez zaten (ar-ge müdürü).
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda titiz davranıyorlar (bakım-onarım müdürü). Biz de uyuyoruz kurallara.
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda çok titiz davranıyoruz (lojistik müdürü)

- İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin tamamını aldık. Fabrikamızda tüm kurallara uyuluyor diye biliyorum (muhasebe müdürü).
- İş sağlığı ve güvenliği için her kurala uyuluyor (satın alma müdürü).

Bu konuya ilişkin kelime ağacı aşağıda verilmiştir (Şekil: 19):



Şekil 19: Katılımcılara Göre Şirkette İş Sağlığı ve Güvenliğine Verilen Önem

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

Kariyer Planlaması ve Kişisel Gelişim

Katılımcıların kariyer planlaması ile iş bulma ve belirli bir iş yerinde çalışmayı eş anlamlı olarak kullanmaları dikkat çekmiştir. Kariyer planlamaları sorulduğunda hemen hepsi mevcut işlerinden memnun olduklarını ve burada çalışmaya devam etmek istediklerini belirtmişlerdir. Kişisel ve profesyonel gelişime herhangi bir atıf yapılmamıştır. Örnek alıntılar aşağıda verilmiştir:

- Şuan için bir iş arayışım yok (ar-ge müdürü).
- Bir kariyer planım yok (bakım-onarım müdürü).
- Bu şirkette çalışmaya devam etmeyi planlıyorum (lojistik müdürü).
- Emekli olmak üzereyim ve daha iyi bir iş bulabileceğimi sanmıyorum. Buradan emekli olmayı planlıyorum (muhasebe müdürü).

- Allah izin verdiği sürece burada çalışmayı ve yükselmeyi hedefliyorum (satın alma müdürü).

Kişisel gelişim için şirkette eğitimlerin az da olsa olduğu ancak sınırlı ilgi alanlarına yönelik ve yetersiz sayıda eğitim alındığı ifade edilmiştir.

- Şahsen sürekli yeni şeyler öğrenmek kendimi geliştirmek isterim. Bazen şirkette eğitimler oluyor. Uygun bir eğitim olursa benim de zamanım uygun olursa katılmaya çalışıyorum (bakım-onarım müdürü).
- Şirkette düzenlenen eğitimlerden bana uygun olanlara katılmaya çalışıyorum. Çok yeterli değil (lojistik müdürü).
- Eğitimler var ama belli departmanlar için daha ziyade. Kişisel gelişimimizle ilgili eğitim almada çok iyi olduklarını söyleyemem (muhasabe müdürü).
- Şirketimizde eğitimler veriliyor. Kalite falan ile ilgili ben de almıştım. Bence yeterli (satın alma müdürü).

İnsan Kaynakları Planlanması

Bütün müdürler insan kaynakları planlanması yapılmadığını eleman ihtiyacı gündeme geldikçe istekte bulduklarını belirtmişlerdir. Hemen her bölümde eleman ihtiyacı olduğu ifade edilmiştir.

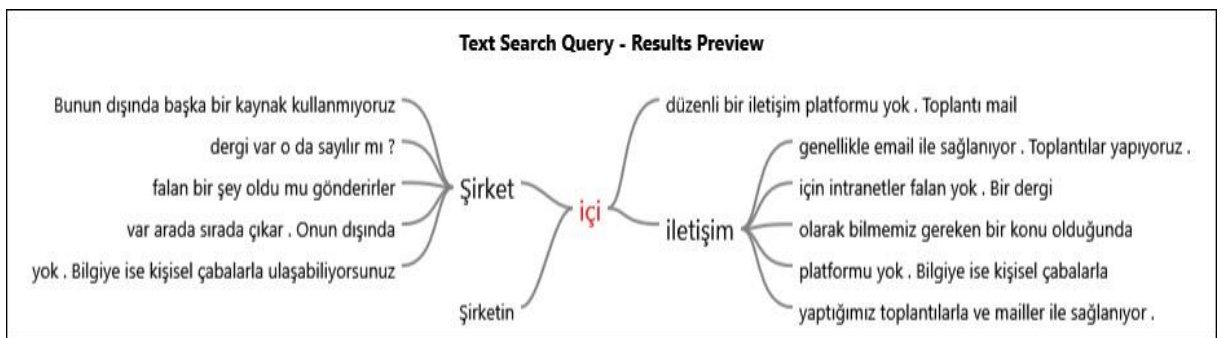
- Yakın zamanda projelerle ilgili bir planlama yaptım ve bunu insan kaynakları ile paylaştım. Eleman talebimiz var, bekliyoruz (ar-ge müdürü).
- İnsan kaynakları planlaması yapılmadı. Ekipte eksiklikler var. Sürekli adam istiyorum ama halen talebim karşılanmadı. Eksik adam sebebi ile işimizde aksaklıklar oluyor (bakım-onarım müdürü).
- Planlama yapmadık ama ihtiyaç olursa insan kaynaklarına bildiriyoruz. Sevkiyat tarafında eleman eksikliği var. İlettim bekliyorum (lojistik müdürü).
- Planlama yok. Bazen ihtiyaç olursa söylüyoruz (muhasabe müdürü)

- Planlama yapmadık. Eleman sayımız bence yeterli (satın alma müdürü).

Şirket İçi İletişim

Şirket içi iletişimin oldukça yetersiz olduğu, çalışanlar ile yönetim arasında sadece bir ihtiyaç durumunda veya toplantılarda iletişim sağlandığı ifade edilmiştir. Belirli bir aralıktaki çıkan derginin ise etkili bir iletişim aracı olmadığı belirtilmiştir.

- Şirketin bir iç iletişim platformu yok. Bilgiye ise kişisel çabalarla ulaşabiliyorsunuz (ar-ge müdürü).
- Şirket içi iletişim yaptığımız toplantılarla ve mailler ile sağlanıyor. Bir de arada çıkan dergi var o da sayılır mı? (bakım-onarım müdürü).
- Maille iletişim sağlıyoruz. Toplantılar yapıyoruz. Bunun dışında başka bir kaynak kullanmıyoruz (lojistik müdürü).
- Bizde öyle intranetler falan yok. Bir dergi var arada sırada çıkar. Onun dışında düzenli bir iletişim platformu yok. Toplantı mail falan bir şey oldu mu gönderirler (muhasabe müdürü)
- Bilmemiz gereken bir konu var ise yönetim toplantı yapıp bize bildiriyor veya mail gönderiliyor (satın alma müdürü).



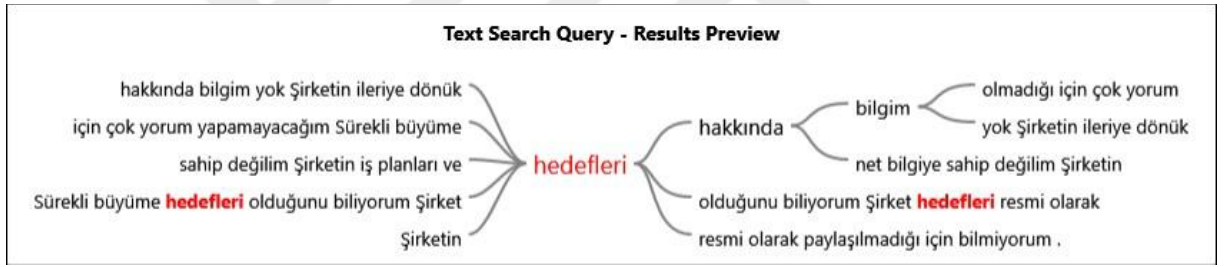
Şekil 20 : Katılımcılara Göre Şirket İçi İletişimin Durumu

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

Şirketin Hedefleri Hakkında Bilgi Sahibi Olmak

Bölüm müdürleri şirketin genel ve özel hedefleri hakkında bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum şirket içi iletişimin zayıf olması ve şirketin kurumsal bir yapı kazanamamış olması ile ilgili olabilir.

- Şirket hedeflerini net olarak bilmiyorum (ar-ge müdürü).
- İş planları ve hedefler hakkında bilgim yok (bakım-onarım müdürü).
- Şirketin ileriye dönük hedeflerini bilemediğimden çok yorum yapamayacağım (muhasabe müdürü).
- Sürekli büyümeyi hedeflediklerini biliyorum (satın alma müdürü).



Şekil 21: Şirketin Hedefleri İle İlgili Bilgi Sahibi Olma Durumu

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

Görev Tanımlarının Belirli Olması Görev Algıları ve Ücret Memnuniyeti

Mülakatlarda şirketin hiçbir bölümünde yazılı görev tanımı olmadığı belirlenmiştir. Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi olarak değerlendirilebilir.

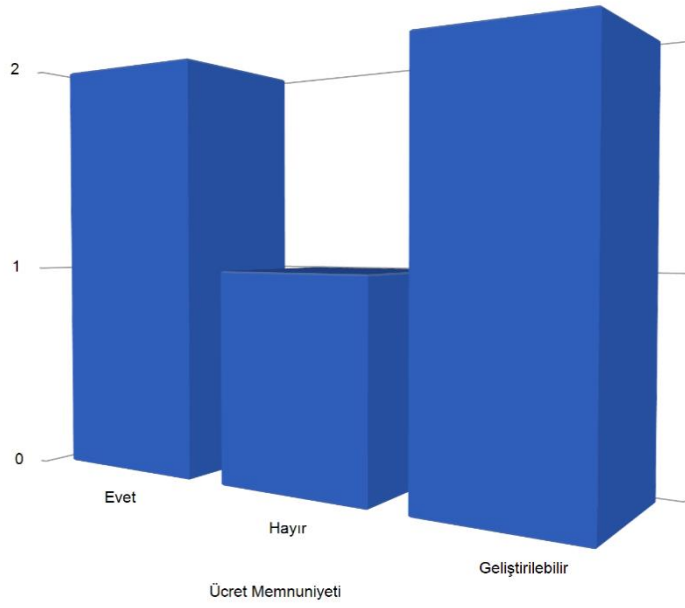
- Biz proje bazında da genel olarak da görev tanımlarımızı kendi bölümümüzde belirledik (ar-ge müdürü)
- Çok net görev tanımı yok. Hepimiz her şeye yetişmeye çalışıyoruz (bakım-onarım müdürü).

- Görev tanımlarımız yazılı değil. Bizde herkes her işi yapar mantığı var (lojistik müdürü).
- Görev dağılımını yaptım ben ama yazılı değil (muhasabe müdürü).
- Görev tanımları yazılı değil. Arkadaşlarımızı biz yetiştiriyoruz (satın alma müdürü).

Katılımcı müdürler kendi görevlerinin önemine vurgu yapmışlardır.

- Şirketin sürdürülebilir gelişimi açısından görevimiz oldukça önemli. Bizim zorluk derecemiz fiziki çalışma şartları açısından üretime göre tabii ki daha düşük (ar-ge müdürü)
- Makinelerin durmadan çalışması bize bağlı bu sebeple işimi çok önemli buluyorum (bakım-onarım müdürü).
- Hem mal girişleri hem de çıkışları bizim sayemizde oluyor. Zamanında ve doğru yapmazsak işler aksar. Bu sebeple önemli olduğumuzu düşünüyorum (lojistik müdürü).
- Bence şirketin kalbi burası (muhasabe müdürü).
- Biz uygun fiyata alım yapmazsak üretim maliyetleri yükselir. Şirketin karlılığını etkiler. Bu sebeple işimiz çok önemli bunun farkındayız (satın alma müdürü).

Ücret memnuniyeti konusunda bütün müdürlerin cevabı benzerlik göstermektedir. Müdürler ücretlerin piyasa ortalamasında veya daha düşük olduğu konusunda hemfikirdirler.



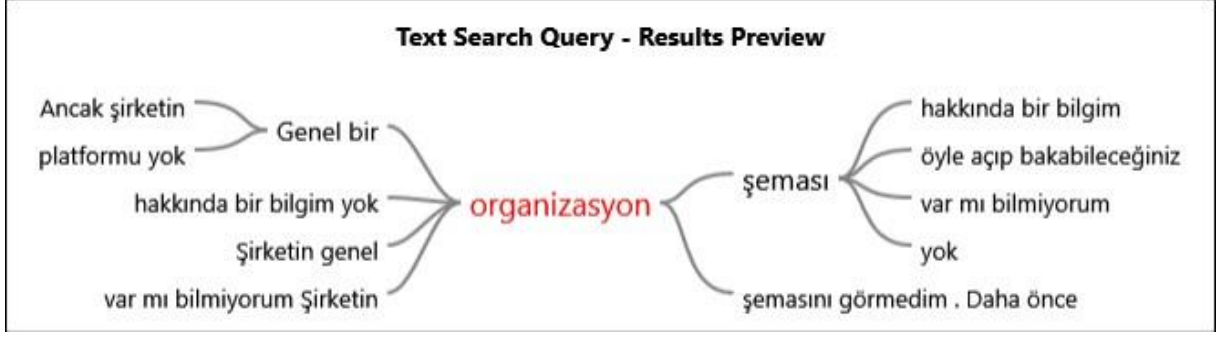
Şekil 22: Müdürlerin Ücret Memnuniyeti

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

Şirketin Organizasyon Şeması

Müdürler şirketin organizasyon şeması olmadığını, varsa bile kendilerinin bilmediklerini ifade etmişlerdir. Müdürlerin cevaplarından alıntılar ve kelime ağacı aşağıda verilmiştir:

- Şirketin genel organizasyon şemasını görmedim. Daha önce de söylediğim gibi kurum içi iletişim platformu yok (ar-ge müdürü).
- Genel bir organizasyon şeması var mı bilmiyorum (bakım-onarım müdürü).
- Şirketin organizasyon şeması hakkında bir bilgim yok (lojistik müdürü).
- Organizasyon şeması öyle açık bakabileceğiniz bir yerde yayınlanmış değil (muhasabe müdürü).
- Patronlar ailemin dostu olduğu için yönetimi çok iyi tanıyorum. Ancak şirketin genel bir organizasyon şeması yok (satın alma müdürü)



Şekil 23: Organizasyon Şeması İle İlgili Bilgi Sahibi Olma

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

İK Sistemi İle İlgili Düşünceler

Müdürler şirketin insan kaynakları sistemi olmadığını, eski personel alımı anlayışının devam ettiğini ve işe giriş ve çıkışların çok olduğunu ifade etmişlerdir. Müdürlerin cevaplarından alıntılar aşağıda verilmiştir:

- Bir sistem var mı bilemiyorum. Çok profesyonel bir yaklaşım olduğunu düşünmüyorum (ar-ge müdürü).
- Sistem dediğinizde tam olarak ne olması gerektiği hakkında bilgi sahibi değilim. Çok insan girer çıkar şirkete (bakım-onarım müdürü).
- Eski personel yönetimi düzeni var. Modern bir insan kaynakları sistemimiz yok. Zayıf buluyorum (muhasabe müdürü).
- İK Müdürümüz çok tecrübeli, o her şeyi hallediyor (satın alma müdürü).

Yönetimin beklentilerinin gerçekçi olmadığı ifade edilmiştir:

- Beklentilerini, eleman taleplerimizi karşılamadıkları için gerçekçi bulmuyorum (bakım-onarım müdürü).

Yönetici Tutumları

İnsan kaynakları müdürünün ilgili olduğu ancak daha üst yönetimin sorunlar ile ilgilenmesinin zaman aldığı belirtilmiştir.

- Kendi adıma veya departmanımda henüz ciddi bir sorunla karşılaşmadım bu sebeple tutumlarımı değerlendiremeyeceğim (ar-ge müdürü).
- İnsan kaynakları direktörü bizimle sağ olsun çok ilgileniyor, hemen her sorunu çözmeye çalışıyor. Ama aynı yaklaşımı diğer yöneticilerde görmedim (bakım-onarım müdürü).
- Yani bir sorun olursa yöneticilere iletiyoruz onlarda çözmeye çalışıyor. Bazen zaman alabiliyor ama lojistik müdürü
- Son derece iyi yaklaşırlar hemen çözmeye çalışırlar (satın alma müdürü).

Ekip Kalitesi ve Performans Gelişimi İçin Yönetimden Beklentiler

Kaliteli insan kaynağı ihtiyacı vurgulanmıştır. Bunun için iyi ücret politikası yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca eleman sirkülasyonunun önlenmesi daha profesyonel ekipler oluşturulması önerilmiştir

- Şirket daha iyi tanıtılırsa kaliteli insan gücü bulmak daha kolay olacaktır. Ayrıca, maaşlarla ilgili bir düzenleme yapılması iyi olur (ar-ge müdürü).
- Sosyal faaliyetler düzenlenebilir (ar-ge müdürü).
- Eleman planlamasının yapılması ve gerekli elemanların alınması gerekiyor. Bir de maaşların düzeltilmesi sürekli eleman ayrılmalarının önüne geçebilir (bakım-onarım müdürü).
- Daha kalifiye elemanlar alabilirsek daha profesyonel bir lojistik departmanı olabiliriz (lojistik müdürü).
- Daha iyi maaşlar verirsek daha kalifiye elemanlar alabiliriz (muhasabe müdürü).
- Yönetimden ekstra bir beklentim yok. Bence zaten iyi iş yapıyoruz onlar da bunu biliyor (satın alma müdürü).

Performansın geliştirilmesi için beklentilere ait kelime bulutu Şekil 9'da verilmiştir:



Şekil 24: Performansın Geliştirilmesi İçin Yönetimden Beklentiler

Kaynak: Nvivo 11.0 Programı İle Mülakat Sorularının Nitel Analizi

Ekiplerin alanlarında yeterince yetkin olduğu ifade edilmiştir. Ancak, hızlı eleman sirkülasyonu ve bunun olumsuz etkileri bir kez daha vurgulanmıştır. Özellikle bakım-onarım ve lojistik bölümlerinde eleman eksikliği vurgulanmıştır.

- Ekip üyelerimiz alanlarında yetkin arkadaşlar (ar-ge müdürü).
- Vardiyalara yetişmek sorun olabiliyor çünkü adam sayımız az (bakım-onarım müdürü).
- Ayrıca çok fazla eleman sirkülasyonu oluyor (lojistik müdürü).
- Eleman sirkülasyonu çok fazla (muhasabe müdürü).

2.3. Bulgular

Uygulama sonucunda elde edilen bulgular raporlanarak üst yönetim ile paylaşılmıştır. Denetim sırasında bazı aksaklıklar için denetimin bitmesi beklenmeden tavsiyeler verilmiş, acil aksiyon planı oluşturulmuş ve bu planlar yönetim tarafından uygulamaya alınmıştır.

Öncelikli olarak, şirketin bir iç denetim birimi bulunmamaktadır. Şirket bünyesinde bir iç denetim biriminin kurulması ve insan kaynaklarının da dahil olduğu şirketin tüm süreçlerinin etkinliğinin sürekli denetim altında tutulmasının gerekliliği ve şirkete sağlayacağı menfaatler denetim raporuyla ve toplantılarla yönetime bildirilmiştir.

Şirketin kullandığı bilgi sisteminin kullanıcıları açısından memnuniyeti sorgulanmalı ve eğer var ise sorunların giderilmeli, geliştirici faaliyetlerde bulunulmalıdır. Veri girişi yapan kişilerin çapraz kontrolünü yapacak kişiler belirlenmeli ve girilen verilerin %100 doğruluğu sağlanmalıdır. Raporlama standartları oluşturulmalıdır. Üst yönetimin karar almasını kolaylaştıracak raporlar geliştirilmelidir. Hazırlanan raporların çapraz kontrolünü yapacak kişiler belirlenmelidir. Raporların bilgi işlem üzerinden alınabilir hale gelmesi gerekmektedir. Şirketin İKBS yönetim politikası oluşturulmalı, yazılı hale getirilmelidir. İKBS'nin planlama ve maliyet düşürme fonksiyonları işler hale getirilmelidir.

Şirket çalışan sayısına ilişkin bilgilerin takibatı %100 oranına çıkartılmalı, mevcut datalar düzenli rapor haline getirilmelidir. Toplam çalışan sayısı bölge, departman, iş ailesi gibi kırılımlarda raporlanmalıdır. Şirket çalışanlarının mesleki ve teknik yeterlilikleri, eğitim durumları raporlanmalıdır. Bu raporların bilgi işlem üzerinden alınabilir hale gelmesi gerekmektedir.

Şirket işgücü planlamasının Stratejik İş Gücü Planlaması metodolojisi ile yapılarak, bu planlamaya ilişkin raporlamaların oluşturulması, bilgi işlem sistemi üzerinde planlama fonksiyonunun çalışır hale getirilmesi için sistemin incelenmesi ve gerekiyor ise ekleme/geliştirmelerin yapılması gerekmektedir. Şirket için, kritik

önem arz eden norm kadro, iş gücü analizi ve işgücü planlaması çalışmalarının eksiksik yapılması gerekmektedir. Seçme ve yerleştirmeye ilişkin aşağıda verilen raporların sistem üzerinden alınabilir hale gelmesi gerekmektedir.

- i. Yıl bazında şirkete kaç iş başvurusunun kabul edildiğine dair departman, iş ailesi, beyaz-mavi yaka kırılımlarında rapor hazırlanması,
- ii. Mülakat yapılan/işe alınan aday oranı,
- iii. Adayların mezun oldukları okullar,
- iv. Yıl bazında kabul edilen staj başvuruları, staj sonunda istihdam edilen kişi sayısı,
- v. Olumsuz sonuçlanan mülakatların sonuçları,
- vi. Mülakatlarda karşılaşılan en önemli 5-10 sorun,
- vii. Ortalama pozisyon kapatma gün sayısı,
- viii. Kilit pozisyonlarda boş geçen gün sayısı,
- ix. Boş pozisyonlara içeriden yapılan atamalar.

Şirketin başlatılan "performans değerlendirme" sürecinin tamamlanması ve işler hale getirilmesi gerekmektedir. Şirkette uygulanan "performans sistemine dair" tarafıma herhangi bir detay verilmemiştir. Bu sebeple, kullanılan yöntemle ilişkin bir yorum yapılamamıştır. Ancak, görüşmeler neticesinde performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların raporlanmadığı, karşılaştırmalı performans değerlendirme raporunun hazırlanmadığı, işe alımı yapan İK sorumlusu ile adayın performansına ilişkin karşılaştırma raporunun hazırlanmadığı görülmüştür.

Şirkette bir memnuniyet ölçme sistemi olmakla birlikte; bu ölçme sisteminden çıkan sonuçların raporlanması konusunda aksaklıklar bulunmaktadır. Sistemin çıktıları ölçümlenmediğinden, gerçek anlamda bir çalışan memnuniyeti sistemi olduğundan söz etmek doğru olmayacaktır. Memnuniyet anketi sonuçlarına göre iyileştirme planlarının yapılması gerekmektedir.

Çalışanların kendilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve gelişim programları bulunmamaktadır. Kariyer haritaları oluşturulduktan sonra, kişilerin bu haritalara intranet üzerinden ulaşması, belirledikleri kariyer haritası üzerinden gerekli eğitimleri almasının sağlanması ve bu doğrultuda planlanan ve gerçekleşen

eğitimlerin kısımlı olarak raporlanması gerekmektedir. Mevcut verilen eğitimlere ilişkin maliyet raporu verilmemektedir. Verilen eğitimlerin sonuçları, değerlendirmeleri raporlanmamaktadır. Şirketin eğitim hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Öncelikle şirketin eğitim ve gelişim politikası belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir. İş birimleri ile üç aylık ve altı aylık toplantılar yaparak eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir. İK departmanı iş birimleri tarafından yürütülen projelere stratejik ortak olmalı ve gerekli eğitimleri planlamalıdır. Çalışanların eğitim tercihi yapabileceği bir eğitim kataloğu hazırlanmalı ve intranet ortamında bu tercihlerin yapılabilmesi sağlanmalıdır. Koçluk/mentorluk sistemi kurularak, eğitim tasarımına yöntem olarak dahil edilmelidir. İç eğitimci havuzu oluşturulmalıdır. Eğitimci, "eğitiminin eğitimi"ni almalıdır. Dış eğitimlerde tedarikçilerin hangi kriterlerle seçileceği belirlenmeli, dış eğitimcilerin performansları yazılı olarak değerlendirilmeli ve dosyalanmalıdır. Tüm eğitimler için anahtar performans göstergeleri belirlenmeli ve programın etkinliği ölçümlenmelidir. Eğitim davetiyeleri katılımcılara 15 gün önceden bildirilmeli, erteleme ve iptal talepleri 2 gün önceden değerlendirmeye alınıp cevap verilmelidir. Yıllık eğitim bütçesi yapılmalı, planlanan/gerçekleşen şeklinde kısımlı olarak raporlanmalı ve bununla ilgili bilgi işlem sistemi üzerinde gerekli raporlama sistemi oluşturulmalıdır.

İnsan kaynakları finansal raporları bilgi işlem sistemi üzerinde geliştirilmeli ve yönetimle paylaşılmalıdır. Haftalık ve aylık verildiği ifade edilen insan kaynakları departmanı faaliyet raporunun senelik hale de getirilmesi gerekmektedir. İK departmanı çalışanı başına düşen çalışan sayısı raporu yapılmalıdır. İK departmanı çalışanlarının şirkete maliyeti ve İK departman maliyetinin tüm şirketin iş gücü maliyetine oranı dönem karşılaştırmalı olarak raporlanmalıdır. İK departman maliyetlerinin yıllık olarak planlanması/bütçelenmesi , gerçekleşen ve planlanan raporunun hazırlanması gerekmektedir. Fazla mesai, ikramiye vs . gibi ek ödemelere ilişkin bütçelenen-gerçekleşen raporlaması kısımlı ve dönem karşılaştırmalı hale getirilmelidir. SGK, İŞKUR gibi kurumlara ödenen cezalar raporlanmalıdır . İşe alım maliyetleri kişi ve pozisyon bazında raporlanmalıdır. Potansiyel kıdem tazminatına ilişkin rapor kısımlı ve dönem karşılaştırmalı hale getirilmelidir.

Ücret maliyetlerinin net satışlara ve faaliyet giderlerine oranı departman kırılımlı ve dönem karşılaştırmalı hesaplanmalıdır. Ücret maliyeti / yatırım geri dönüş oranına ilişkin rapor geliştirilmelidir. Ücret bandı dışında kalan çalışan oranı raporlanmalıdır. Ücret kıyas çalışması dönemsel yapılmalı ve sonuçları raporlanmalıdır. Çalışan ücret kıyaslamasının, hem şirket içerisinde hem de piyasa genelinde yapılması ve şirketin ücret stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Ücret ve yan haklar konusundaki çalışmalara içinde bulunulan maaş artışı dönemi sebebi ile öncelik verilmiştir. Mevcutta olmayan organizasyon şemaları, görev tanımlamaları yapılmış, iş aileleri belirlenmiştir. Bundan sonraki süreçte yapılması gerekenler; iş analizleri sonucunda ücret kademelerinin belirlenmesi, iş aileleri bazında ücretlerin kademelendirilmesi, kıyaslanabilir işlerde piyasa ücret araştırmasının yıllık olarak yapılması, kıdem ve unvan bazlı yan hakların belirlenmesi, ücret artışlarının ve yan hakların bütçelenmesi, ek olanak ve sosyal yardımların ücret kademelerine göre çeşitlendirilmesi ve ünvan bazında temel ücretlerin belirlenmesidir.

İK departmanının eleman seçme yerleştirme konusundaki başarısının değerlendirilmesi gerekmektedir. Şirket markasının dışarıya en önemli temas noktalarından bir tanesi işe alım sürecidir. Bu süreç, hem şirketin dış bilinirliği hakkında pozitif veya negatif ciddi etki yaparken hem de işe alınan adayın kurum kültürü ile tanıştığı ilk nokta olması açısından da büyük önem arz etmektedir. Yapılan görüşmeler ve çalışmalar neticesinde görülmüştür ki; İK'nın temel fonksiyonlarından birisi olan bu süreç şirket içerisinde gerektiği şekilde yürütülmemektedir. Öncelikle; işe alımı yapacak kişilerin kadro olarak belirlenmesi, şirketi temsil ettikleri bilincinin kendilerine özümsetilmesi ve "mülakat teknikleri ve işe alım" konusunda eğitim almaları gerekmektedir. Diğer taraftan; şirketin işe alım İK politikasının belirlenmesi ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi, işe alım öncesi norm kadro ve bütçe kontrollerinin yapılması, işe alım onay mekanizmasının belirlenmesi, işe alımlarda iç kaynaklardan yararlanılmasının artırılması ve prosedürlerinin yazılması, mülakatların pozisyon bazında hangi düzeyde ve kimlerin katılımıyla yapılacağı belirlenmesi, teknik test için bir alan belirlenerek şirket için gerekecek temel teknik yetkinliklerin kontrolünün sağlanması, mülakat tekniklerinin belirlenmesi, referans araştırmalarının prosedürünün yazılması ve sonuçların kayıt

altına alınması, tüm tekliflerin adaylara yazılı yapılması gerekmektedir. Olumsuz sonuçlar adaylara yazılı olarak bildirilmez. İşe alımı yapılan adayın işbaşı tarihi ilgili birimlere düzenli olarak bildirilmeli, işbaşı kontrol listeleri beyaz ve mavi yakada eksiksiz olarak uygulanmalıdır.

Performans sistemi işler hale getirilmeli, başarılı ve başarısız çalışanlara ilişkin izlenecek stratejiler belirlenmelidir. Çıkış mülakatları eksiksiz yapılmalı, çıkışların yoğun yaşandığı bölüm ve yöneticilerine ilişkin araştırma yapılarak sonuçları raporlanmalıdır.

Yapılan görüşmelerde ve ankette yetenek yönetimi süreçleri hakkında verilen cevaplar birbirinden farklı olduğu için, bu konuda şirkette gerçek anlamda bir "yetenek yönetimi süreci" olup olmadığı konusunda tam neticeye ulaşılamamıştır. Yaptığımız çalışmalar neticesinde oluşturduğumuz iş aileleri kapsamında; rotasyon uygulamalarına başlanması, yeteneği elde tutma ve geliştirme çalışmaları yapılması, mavi ve beyaz yaka ayırmaksızın, yönetim kurulu dahil tüm üst düzey yöneticileri de kapsayacak şekilde mentorluk sisteminin kurulması gerekmektedir. Yetenekleri bulma, elde tutma , geliştirme stratejileri geliştirilmeli (yetenek yönetimi programı,) belirlenen programın etkinlik ve sonuçları değerlendirilerek periyodik raporlanmalıdır. Şirketin yeni mezun alımlarında, şirket strateji ve hedeflerini de göz önüne alarak, özellikle hedeflediği okullar belirlenmeli ve bu okullarla olan çalışmaların aktif olarak devam etmesi sağlanmalıdır. Yapılan görüşmeler neticesinde şirketin bir terfi sistemi olmadığı görülmüştür. Bu konuda politikalar belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir. Ayrıca; periyodik olarak tanımlı parametrelerle norm kadrolar belirlenmeli, İK bütçesine terfilerin öngörüldüğü bir kalem eklenmeli, tayin ve geçici görevlendirme politikaları belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir.

Verimlilik konusunda; balanced scorecard uygulamasının getirilmesi, düşük ve yüksek verimliliklere ilişkin ödül/ceza stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Balanced Scorecard (dengelenmiş hedef kartı) bir stratejik performans yönetim metodudur ve şirketin stratejik planlama çalışmasıyla belirlenmiş yıllık hedef ve stratejilerini organizasyon kademeleri arasında yayarak ve günlük faaliyetler ile denge kurarak hayata geçirilmesini ve toplam performansın geliştirilmesini sağlar.

Şirketin orta ve üst düzey yöneticilerine, stratejik planlama yöneticilerine, insan kaynakları yöneticilerine bu konuda eğitim aldırılmalıdır. Proje, iş ya da müşteri bazında harcanan saatlere ilişkin bilginin mevcutta var olduğu ifade edilen verimlilik raporuna eklenmesi tavsiye edilmektedir.

İşveren markası ile ilgili proje başlatılması orta ve uzun vadede şirket menfaatleri için kritik önem arz etmektedir. Şirketin orta ve uzun vadede menfaatleri göz önüne alınarak, "kurum kültürü" projesinin başlatılması ve sürdürülmesi tavsiye edilmiştir.

Yapılan görüşmeler ve anket neticesinde; insan kaynakları tepe yöneticisinin ifadesi ile "kalite sisteminde olduğu kadarı ile" bir süreçlendirme sistemi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ancak, bu bilgi yönetim tarafından doğrulanmadığı için, yapılan çalışmaların detaylı olarak bir kez daha gözden geçirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki kademedeki yapılan görüşmelerde verilen ortak cevaplar, "sürecin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi" ile ilgili çalışmaların yapılmadığını göstermektedir. İK Süreçlendirme ve sürecin sürdürülebilirliği konularında çalışmalar yapılması tavsiye edilmiştir.

Genel olarak yazılan tüm prosedürlerin gecikmeye mahal vermeksizin yayımlanması ve prosedürlerin içeriklerine göre uygulama kontrollerinin yapılarak, çalışanların prosedürlere tam olarak uymasının sağlanması önemlidir. Yapılan görüşmeler neticesinde edinilen bilgilere istinaden, uyarıda bulunmak istediğim bu başlığa dair en önemli konu ise, "uygulama aşamasında, yöneticilerin şahsi inisiyatiflerini kullanıp müdahale ederek prosedürlerin dışında herhangi bir uygulamada bulunulmasına imkân tanınamalarıdır." Prosedürlerin tamamının tekrar gözden geçirilerek, eksikliklerin tamamlanması gerekmektedir. Edinilen bilgiye göre, şirketin iş seyahati yönetmeliği yazılmış ve yayınlanmıştır. Yıllık olarak bu yönetmeliğin kontrol edilmesi ve harcırahların güncellenmesi gerekmektedir.

Yapılan görüşmelerde ve uygulanan anket neticesinde, oryantasyon sürecinin mavi yaka için eksiksiz olduğu, beyaz yaka için ise geliştirilmesi gerektiği bilgisine ulaşılmıştır. Ancak, özellikle mavi yaka teknik oryantasyonu tekrar gözden geçirilmelidir.

Yapılan çalışma neticesinde, şirketin mevcut performans sistemi ile ilgili şu bilgilere ulaşılmıştır. Sistemin genel olarak geliştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Geçen senenin performans kriterleri üzerinden geçilmeli ve yeni senenin KPI'ları hem mavi hem de beyaz yaka için belirlenmelidir. Bilgi işlem üzerinde yazılımın geliştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışanların intranet vasıtası ile performans değerlendirme puanlarını sistem üzerinden görmeleri sağlanmalıdır. Çalışanların ve yöneticilerin geri bildirim görüşme notlarını sisteme kendilerinin girebiliyor olmaları gerekmektedir. Uygulamada ise, değerlendirme sonuçlarının çalışan ve yöneticilerle paylaşılmadığı görülmüştür. Sistemin ana amaçlarından birisi olan, çalışanlarla birlikte kişisel gelişim planı yapmak maddesi henüz işlememektedir. Ayrıca, oryantasyon aşamasında performans bilgilendirilmesi yapılmalıdır. Çalışanlara geribildirim alma ve verme konularında eğitim verilmelidir. Değerlendirme dönemlerinde ise çalışanlara yine gerekli hatırlatmalar yapılmalıdır. Yeni yaptığımız kariyer haritaları çalışmamızın doğrultusunda, kişilerin kişisel hedefleri tekrar oluşturulmalıdır.

Özlük işleri genel olarak sorunsuz işleyen bir süreç olmakla birlikte, geliştirilmesi ve/veya kontrol edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Mavi ve beyaz yaka ayrımı olmaksızın; işe başlama bilgisi ilgili departmanlara verilmeli, işten ayrılımda çalışma belgesi teslim edilmeli, devamsızlık takibinde bilgi işlem sistemi tarafı kontrol edilmeli, mazeret ve yıllık izinler yasada belirtildiği şekilde verilmelidir. Avans ödemeleri için onaylı bir prosedür yazılmalıdır. Arşivleme çalışması yapılmalı, digital arşiv oluşturulmalıdır. Yasada ve sözleşmede belirlenen deneme süresine uyulmalı, deneme süresi formları eksiksiz dosyalanmalı, deneme süresini başarı ile geçenlere bilgi verilmelidir. Doğumgünü olan çalışanların bilgisi aylık olarak ilgili birime verilmelidir. Norm kadro çalışması yapılmalıdır. Çalışan bütçesinin hazırlanması konusunda çalışmaların geliştirilerek, özellikle planlama ayağına önem verilmesi gerekmektedir.

Yapılan uygulamada örgütün iş hukuku konusunda geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilmiştir. Çalışanlara hedefleri yazılı olarak verilmeli, hedefi gerçekleştiremeyen çalışana eğitim veya benzeri gelişim faaliyeti uygulanmalıdır. Çalışanların işyeri ve diğer çalışanlar hakkında şikayetlerini iletebilecekleri bağımsız

bir sistem geliştirilmelidir. Birikmiş izinler kullanılmalı, izin birikmesine mümkün olduğunca müdahale edilmemelidir. İş akdi fesih süreçleri yazılı hale getirilmelidir. İşverenin işçileri ile taşeron işçiler arasında maaşların adil düzeyde olduğu kontrol edilmelidir. Terfi süreçlerine ilişkin yazılı uygulama oluşturulmalıdır. Ücret artışlarına ilişkin prosedür yazılmalıdır. Ücret kesme gibi disiplin cezalarında, yasanın öngördüğü şartların yerine getirilip getirilmediği kontrol edilmelidir. Şirketin büyüme hedeflerini de göz önüne alarak, şirket bünyesinde bir avukatın kadrolu olarak istihdam edilmesinin fikir olarak tartışılması tavsiye edilmiştir. İşten ayrılma /iade davası açma oranına ilişkin bilginin mevcutta var olduğu ifade edilen ancak çalışma kağıdı ile ispatlanamayan iş hukuku raporuna eklenmelidir.

İşten ayrılma işlemler prosedürünün yazılı hale getirilmesi, işten ayrılacak kişilerle çıkış görüşmelerinin yapılması ve sonuçlarının raporlanması, iş hukuku çıkış işlemlerinin prosedüre eklenmesi, çıkış yapılacak kişiye ait bilginin mail kısıtlaması kullanıcı hesaplarının kapatılması vb. işlemler için eksiksiz olarak bilgi işlem departmanı ve ilgili olabilecek diğer departmanlarla paylaşılması gerekmektedir.

Denetim anketi listesinde verilen cevaplar, teorik olarak iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekenlerin yapıldığı yönündedir. Ancak yapılan gözlemlerin sonucu, uygulamada bu konuda eksiklikler olduğu yönündedir. Firma tepe yöneticilerinden bir sorumlunun ifadesi ile; iş sağlığı ve güvenliği konusundaki bazı konular, uygulamada işlerin aksamasına yol açmaktadır. Bu sebeple bazı konularda uygulamada teoriye göre eksiklikler vardır. " İSG kurumsal şirketlerin tamamında en önemli başlıklardan birisi olarak ele alınmakta ve uygulamanın teori ile birebir eşleşmesine azami önem verilmektedir. Fabrika içerisinde görevli iş sağlığı güvenliği uzmanları ile detaylı görüşülmeli, teorilerin pratiğe dönüştürülmesi hususunda yaşadıkları sorunlara yönelik detaylı bilgi/rapor alınmalıdır.

SONUÇ

Ekonomi bilimine göre üretimin başlıca faktörleri emek, sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbis olarak sıralanmaktadır. Tarım toplumunda üretim faktörü olarak kabul edilen tek unsur topraktan oluşan doğal kaynak iken, sanayi toplumunda ise insan üretim faktörleri içerisinde kendisine emek olarak yer bulmuştur. Emeği; "insanın, üretime fiziki ve zihni yönüyle her şekilde, aşamada ve konumda katkı sağlaması olarak tanımlamak mümkündür" (Karagül 2013, 2).

Klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçildiğinde, insan kaynağının verimlilikteki ve kalitedeki önemi fark edilmiştir. Kendric ve Creamer 1965 yılında yaptıkları verimlilik ölçümü çalışmalarında verimliliği toplam çıktılarının tüm girdi faktörlerine oranı olarak tanımlamışlardır (Edosomwan 1995, 3). Bu bağlamda verimlilik işletmelerde üretilen hizmet veya ürün değeri ile bu değere ulaşmak için kullanılan girdiler arasındaki oransal ilişki ve girdilerin etkin olarak kullanılması olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütlerin faaliyetlerinin temelinde insan faktörü bulunmaktadır. İnsan kaynağı yani beşeri sermaye, artan rekabet koşullarında örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için yegâne ayırt edici özellik olması sebebiyle stratejik bir öneme sahiptir. İnsan kaynağının etkin yönetimi işletme performansına direkt etki etmektedir. İKY yatırımlarının geri dönüşümü, maliyetleri geçerse daha az çalışanla örgütün finansal performansı ve verimliliği artmaktadır (Marangoz ve Biber 2007, 203). Başarılı sonuçlara ulaşmak için; üretim faktörlerinin en önemli unsuru olan insan faktörünün etkin kullanılması, motivasyonunun ve verimliliğinin artırılması ve kaynağın elde tutulmasının sağlanması gerekmektedir. Bu da etkin bir insan kaynakları yönetim sistemi ile gerçekleştirilebilir. Örgüt performansının insan kaynağı vasıtası ile artırılması yaklaşımı, insan kaynakları yönetim anlayışının personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine evrilmesine sebep olmuştur.

İnsan kaynakları, örgütlerin uzun ömürlü olmasını sağlayabilecek ana unsurlardan biridir. Bu sebeple, sürdürülebilirlik kavramı insan kaynakları yönetimi için de geçerlidir. "Yetenek yönetimi, sürdürülebilir liderlik, değişim yönetimi, kariyer yönetimi, örgütsel adalet, örgütsel etik, örgüt kültürü, performans değerlendirme, örgütsel iletişim, çalışan motivasyonu, kararlara katılma gibi çoğunlukla insan kaynaklarını ilgilendiren konular, sürdürülebilirlik uygulamalarında işletmeleri başarıya ulaştıran faktörlerdendir." (Kesen 2016).

Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında, şirketlerin tepe yönetiminin beklentisi örgütün insan kaynakları sisteminin ölçümlenebilir olması, şirket çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını, yetkinliklerini ve yeteneklerini üst düzeye çıkaran politikalar üretmesi ve uygulamasıdır. Bu bağlamda denetim, hizmetlerin doğru üretilmesi hususunda önemli bir yönetsel işlev haline gelmektedir. Etkin bir kurumsal yönetimin ana faktörlerinden olan iç denetimin amacı, örgütün mevcut işleyişini, süreçlerini ve hedeflerle uyumunu gözden geçirerek üst yönetime bilgi aktarımının sağlanması ve düzeltici faaliyet önerilerinin oluşturulmasıdır. Yapılan çalışmanın bulguları, iç denetim ve iç kontrol kavramlarının ayrımı noktasında yeterli farkındalığın olmadığı yönündedir. İç denetim iç kontrolün denetlenmesi olarak değil, iç kontrolün oluşturulması ve uygulanması şeklinde görülmektedir. Çalışmanın gerek başlangıç ve gerekse uygulama aşamalarında bu ayrımın yönetime açıklanması gerekmiştir.

Araştırmada şirketin tepe yönetiminin denetimden öncelikli beklentisinin insan kaynakları politikalarının ve sistemlerinin yasal gerekliliklere, şirket prosedürlerine uygun olup olmadığının gözden geçirilmesinin gerekli olduğu tespit edilmiştir. Personel özlük işlemlerinin, işe alınan ve işten çıkarılan personelle ilgili prosedür ve uygulamaların, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili prosedür ve uygulamaların, sendika ile ilişkiler ve toplu pazarlık konularındaki politikaların ve uygulamaların, tatil ve izin uygulamalarının, fazla mesai uygulamalarının yasal gerekliliklerle uygunluğunun denetlenmesi ve bu hususlarda düzeltici önerilerde bulunulması denetim ekibinden talep edilmiştir.

Çalışma sırasında tepe yönetimin rekabet avantajı elde etmek için mevcut prosedürlerin, uygulamada başarısını kanıtlamış piyasadaki diğer şirketlere göre

karşılaştırılmasının yapılmasını istediği görülmüştür. Böylece, kendi bünyelerinde tespit ettikleri eksiklikleri ve problemleri, başarısını ispat etmiş başka bir örgütün insan kaynakları uygulamalarını örnek alarak düzeltmeyi ve geliştirmeyi hedeflemektedirler. Aynı zamanda, insan kaynakları uygulamalarının dış ve iç ortama sunumunun profesyonelleştirilmesinin, şirketin markalaşma sürecinde önemli bir faktör olarak görüldüğü tespit edilmiştir.

Araştırma sırasında tepe yönetim, orta ve uzun vadeli stratejik hedeflerini paylaşmış, mevcut insan kaynakları süreçlerinin firmanın stratejik hedefleri ile uyumlu olup olmadığının ve ayrıca güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesini istemiştir. Bu noktada yönetimin insan kaynaklarının planlama fonksiyonunun etkinliğinin denetlenmesi hususunda beklentisi olduğu görülmüştür. Diğer yandan insan kaynaklarının şirket için optimum maliyetle yüksek kalitede faaliyetler üretmesinin beklendiği ve bu sebeple ölçme değerlendirme sisteminin denetlenerek gerekli düzeltmelere dair önerilerin talep edildiği saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise; tepe yönetimin denetimden bir diğer beklentisinin ücretlendirme, işe alım, eğitim gibi fonksiyon işlevlerinin firmaya etkilerinin ölçülmesi olduğudur. Şirketin stratejik hedeflerini ve kurumsal kültürünü de göz önüne alarak, çalışanların teknik veya idari kariyer haritaları doğrultusunda, doğru kişilere doğru eğitimlerin aldırıldığından emin olmak istemektedirler. Bunun yanı sıra, kurum içi ve kurum dışı eğitim araçlarından ne şekilde faydalandığının tespit edilmesi, personel seçme ve yerleştirme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, oryantasyon ve rotasyon programlarının etkinliğinin ölçülmesi, iş gücünü elde tutmak konusundaki problemi bertaraf etmek için adil ve piyasa şartlarına göre uygun bir ücret sistemi olup olmadığının denetlenmesi, şirket kültürünün ve değerlerinin yaygınlaştırılması hususunda önerilerde bulunulması denetimden beklenen diğer başlıklar olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sırasında artan rekabet ortamında nitelikli işgücünün örgütün varlığını devam ettirebilmesi için son derece önemli bir faktör olduğu ve işgücü sirkülasyonunun önüne geçilebilmesinin örgütler için kritik önemi tespit edilmiştir. Bu bağlamda tepe yönetimin denetimden beklentisi, işgücü sirkülasyonunun önüne

geçebilmek ve kaliteli işgücünü elde tutmak için insan kaynakları politikalarının denetlenmesi, geliştirilmesine yardımcı olunmasıdır.

Araştırma sonucunda insan kaynakları departmanının denetimi ile; örgüt içerisinde insan kaynakları departmanının yerinin ve öneminin tanımlanmasının, ve sorumluluklarının ve görev tanımının netleştirilmesinin ve insan kaynakları departmanının profesyonel imajının geliştirilmesinin sağlandığı söylenebilmektedir.

Araştırmada iç denetim ile insan kaynakları departmanının örgütün stratejik hedeflerine ulaşmada etkisini güçlendirmenin yollarının belirlenebildiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde, insan kaynakları hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlu hale getirilmesine yardımcı olunabilmektedir. İç denetim sonucunda mevcut beşeri sermayenin verimliliğini arttırmak ve kaliteli işgücünü örgüte çekmek için politikalar geliştirmenin mümkün olduğu saptanmıştır. Bütçeleme ve planlama fonksiyonlarının etkinliği artırılarak kaynak maliyetinin düşürülmesine yardımcı olunabilmektedir.

Çalışmada insan kaynakları yönetimi denetiminin, örgütün insan kaynakları politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinin objektif olarak gözden geçirilmesi ile mümkün olduğu gözlemlenmiştir. Burada amaç, sorunlu noktaları belirlemek ve sorunları ortadan kaldırarak gelişim yöntemlerini ortaya koymaktır. Çalışma bulguları, iç denetim ile insan kaynakları departmanının etkinliğindeki düşüklüğün sebeplerinin tespit edilebildiğini, örgütün insan kaynakları politikaları ile uygulamalarının uyumunun arttırılabildiğini, uygulamaların yasal gereklilikler, şirket prosedürleri ve profesyonel standartlar ile uyumlu hale getirilebildiğini, açık noktaların tespit edilip düzeltilmesinin mümkün olduğunu göstermiştir.

Araştırma sonucunda insan kaynakları iç denetimi ile insan kaynakları bilgi sisteminin gözden geçirilerek iyileştirilmesinin sağlandığı saptanmıştır. Çalışma ile; tüm iç kontrol mekanizması doğru kurgulanmış bir insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ölçümlenebilir hale getirilmesinin, şirketin stratejik hedeflerin planlaması ve karar alma aşamalarında üst yöneticiler açısından kritik önem arz ettiği tespit edilmiştir. İç denetim ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun mevcut durumuna ait verilerin daha ölçülebilir ve doğrulanabilir hale getirilmesinin

sağlanmasının ve örgütün stratejik planlaması için gerekli veri ve bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesinin mümkün olduğu görülmüştür.

Çalışmanın sonunda, denetim sürecinin başarıya ulaşmasının, verilen düzeltme ve geliştirme önerilerinin dikkate alınmasına ve oluşturulan aksiyon planlarının uygulanmasına, sonuçlarının kontrol edilmesine bağlı olduğu saptanmıştır.



KAYNAKÇA

- 5018 sayılı Kanun. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (15.05.2018 tarihinde erişilmiştir.)
- Desreumaux, Alain. *Théorie des organisation*, 3e édition. EMS, 2015.
- Alcazar, Fernando Martin, Gonzalo Sanchez Gardey, Pedro Fernandez. "Strategic HRM :Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", *The Journal of HR*, 16 (5), (2005):633-659
- Altıntuğ, Nevriye. "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü:Yetenek Yönetim Yaklaşımı", *Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi*, 14 (3), (2009):445-460
- Baransel, Atilla. *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1.Cilt, Fatih Matbaası, İ.Ü. Yayın No:2684, İstanbul, 1976.
- Bargerstock, Andrew S. "The HRM effectiveness audit: A tool for managing accountability in HRM." *Public Personnel Management* 29.4 (2000): 517-527.
- Başpınar, Ahmet. "Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu", *Maliye Dergisi* 151, (2006): 23-42.
- Bayat, Bülent. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", *Gazi Üniv. İİBF Dergisi* 10 (3), (2008): 67-91.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid. "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management* 32, (2006): 898-925.
- Bellino, Christine, Jefferson Wells, Steve Hunt. *Uygulama Kontrollerinin Denetimi*, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü Global Teknoloji Denetim Rehberi, ABD, 2007.
- Berber, Nemanja, Milan Pasula, Milan Radosevic, Dejan Ikonov, Vesna Kocic Vugdelija. "Internal audit of compensations and benefits: Tasks and risks in production systems." *Engineering Economics* 23.4 (2012): 414-424.
- Berkeley Human Resources, *Performance Management Definitions*,
<https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing->

hr/managing-successfully/performance-management/concepts, (28.05.2018 tarihinde erişilmiştir.)

- Bhattacharyya, Dipak Kumar. *Performance Management Systems and Strategies*, Pearson, India, 2011.
- Bozkurt, Mehmet. "İyi Mali Yönetimin Gerçekleştirilmesinde iç Kontrol ve Denetimi", *SAYDER Dış Denetim Dergisi*, 1, (2010): 129-136.
- Bratton John, Jeff Gold. *Human Resources Management: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, 2007.
- Buchanan David A., Andrzej Huczynski. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times/ Prentice Hall, 2004.
- Budak, Gönül, Çağdaş Arpacı, Ebru Tolay. "Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (4), (2017): 15-34.
- Byars Lloyd L., Leslie W. Rue. *Human Resources Management*, USA: McGraw-Hill. 2006.
- Cascio, Wayne F. *Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life*, USA: McGraw Hill, 1989.
- Compliance Online. *HR Compliance*, https://www.complianceonline.com/dictionary/hr_compliance.html, (01.05.2018 tarihinde erişilmiştir.)
- Condrey, Stephen E. *Human Resources Management In Government*, USA, Jossey-Bass, 2005.
- COSO, *Internal Control-Integrated Framework*, May 2013.
<https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>, (11.04.2018 tarihinde erişilmiştir.)
- Costel, Marin. *The Main Parameters and Levels Of Human Resources Audit*, Academia De Studii Economice Bucuresti, Irmarin, 2008.
- Cotter, Charles. *Human Resources Metrics Analytics*,
www.slideshare.net/CharlesCotter, (11.04.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Craven, B. M., and M. B. McNulty. "Management training and development expenditures: Perspectives from auditing, economics and human resource management." *Managerial auditing journal* 9.6 (1994): 3-9.
- Deb, Tapomoy. *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application*, Atlantic Publisher, New Delhi, 2006.

- Doğan, Selen, Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.3, (2008): 145-166.
- Edosomwan, Johnson Aimie. *Integrating Productivity and Quality Management*, New York: Marcel Dekker, 1995.
- Ellig, Bruce. "Speak the Language of the CFO," *Workspan*, July 2008: 57–62., Mathis Robert."Human Resources Management", South-Western Cengage Learning, p:61
- Erken, Hasan. "Denetimde Bağımsızlık Kavramı", *Denetim Dergisi*, (2016): 16-27.
- Feather, Kate "Helping HR to Measure Up: Arming the Soft Function with Hard Metrics," *Strategic HR Review*, 1, (2008): 28–33.
- Florkowski, Gary W., and Randall S. Schuler "Auditing human resource management in the global environment." *International Journal of Human Resource Management* 5.4 (1994): 827-851.
- Glueck, William F. *Business Policy: Startegy Formation and Management Action*, Tokyo: McGraww-Hill Co. 1976.
- Gönen, Seçkin, Muhsin Çelik. "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı." *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review* 5.1-2 (2005): 41-46.
- Grossman, Robert J. "Measuring up: Appropriate metrics help HR prove its worth." *HR magazine* 45.1 (2000): 28-35.
- Gürbüz, Hasan. *Muhasebe Denetimi*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995.
- Gürelİ Danışmanlık, *İç Kontrol ve Hile Denetimi*,
<http://www.gureli.com.tr/2017/03/6-ic-kontrol.pdf>, (22.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Güven, Murat, *Süreç Yönetimi ve İş Akışı Şemaları*, 20.02.2009,
<https://www.slideshare.net/hdoyuran/surec-yonetimi-24353693>, (01.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Human Resources Management Library, *The Selection Process*,
<http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/5-1-the-selection-process/>, (28.05.2018 tarihinde erişilmiştir).

- Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen, *Strategic management and business policy*. Pearson Prentice Hall, 2004.
- Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. "Technical and Strategic HRM Effectiveness As Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40.1, (1997): 171-188.
- IIA. "Mesleki Uygulama Çerçevesi Kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları", *Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü*, Ekim 2016, <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf>, (22.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Irmak, Nuh. Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Işık, Volkan. "Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi", *Gazi Üniv. İİBF Dergisi*, 11.3 (2009): 147-176. <https://www.upcounsel.com/affirmative-action-programs> , 01.05.2018 tarihinde ulaşılmıştır
- Karagül, Mehmet "Kalkınma Sürecinde Üretim Faktörlerinin Yeniden Tanımlanması", *Leges Ekonomik ve Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 1.1, (2013): 1-11.
- Karavardar, Gülşah. "İnsan Kaynakları Denetimi ve Bir İnceleme", *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.1, (2011): 11-26.
- Karcıoğlu, Reşat, Ramazan Yanık. "Uluslar Arası İç Denetim Standartları Ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Uygulama", *AÜİİBF Dergisi*, 24.4, (2010): 229-241.
- Kesen, Mustafa. "İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5.3, (2016): 554 -573
- Kır, Hüseyin. "Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık", *Denetim Dergisi*, 4, (2010): 47-61.
- Koontz, Harold, Heinz Wehrich. *Essential of Management:An International Perspective*, 7th Edition, New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008.
- Kramer Robin, Jawad Sayed. *Human Resources Management in Global Context: A Critical Approach*, London: Palgrave, 2012.

- Kumar, Raj. *Human Resources Management Strategic Analysis Text and Cases*, IK Int. Publishing House, New Delhi, 2010.
- Kurnaz, Niyazi, Tansel Çetinoğlu. "*İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*", Umuttepe Yayınları, 2010.
- Local Government Employers, *Total Reward-how to get started*, <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/total-reward-9b8.pdf>, (28.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Marangoz, Mehmet, Levent Biber. "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8.2, (2007): 202-217.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson, *Human Resources Management*, 13.Ed., South-West Cengage Learning, USA, 2011.
- Ingwersen, Halden. *What is Talent Management and How is it Different from HR*, 6 July 2018, Capterra Talent Management Blog. <https://blog.capterra.com/what-is-talent-management-and-how-is-it-different-from-hr/>, (28.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Moskowitz, Michael A. *Practical Guide to Training and Development: Assess, Design, Deliver and Evaluate*, Pfeiffer, San Francisco, 2008.
- Jerome, N. *Empirical Investigation of the Impact of Organizational Culture of Human Resource Management*, *International Journal of Business and Social Science*, 2013.
- Olalla, Marta Fossas, and Miguel Angel Sastre Castillo. "Human resources audit." *International Advances in Economic Research* 8.1 (2002): 58-64.
- Özakman, Semra "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama", *Yönetim*, 5.19, (1994): 7-10.
- Pajak, Wojciech. "Personnel audit process." *Business, Management and Education* 10.1 (2012): 25-37.
- Polat, Mehmet. İnsan Kaynakları Denetim Kriterleri ve Önem Dereceleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. *Essentials of organizational behavior*, 10th ed. Pearson Prentice Hall, 2009.
- Sabuncu, Birsal. "İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi" , *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18.2, (2017): 161-174.

- Sayıştay Başkanlığı, *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*, 1997, Ek.1,
https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Insan_kaynagi_yonetiminin_denetimi.pdf, (22.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Sayıştay Başkanlığı, *Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları (INTOSAI) Standartlarına İlişkin Avrupa Uygulama Rehberleri*, Kasım 2000, Ek.1,
https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Intosai_Denetim_Standartlari_UygRehber.pdf, (22.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- SHRM, *Society for Human Resources Management*,
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingforemployeeretention.aspx>", (01.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Silzer, Rob, Ben E. Dowell. *Strategy-Driven Talent Management*, Jossey-Bass, San Fransico, 2010.
- TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu VIII, "Bilişim Teknolojilerinde Risk Yönetimi, 2. Çalışma Grubu", (2006),6
(https://eski.tbd.org.tr/usr_img/cd/kamubib17/raporlarPDF/RP2-2006.pdf, erişim tarihi 01.05.2018)
- Tunç, Mehtap. "Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13.1, (1998): 83-106.
- Türmob-Tesmer. *Mesleki Uyum Eğitimi: Denetim*,
<http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/muhasebe%20denetimi.pdf>, (22.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Uyar, Süleyman. "UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi ve Önemi", *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2.2 (2012): 1-23.
- Uzay, Şaban. "Yeni TTK'da İç Kontrol ve İç Denetim", *11. Anadolu Odaları Eğitim Semineri*, Antalya, 2011, www.ksmmmo.org.tr/office/pdf/sabanuzay.pptx, (15.05.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Uzay, Şaban. *İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*, Ankara SPK Yayınları, 1999.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan. "Theoretical Perspective For Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18.2, (1992): 295-320.
- Verhoeven, Cornelius Jacques. *Techniques in Corporate Manpower Planning*, London: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982.

Verreault, Daniel A., MaryAnne Hyland. Verreault. "Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: a model and survey." *Managerial Auditing Journal* 18.6/7 (2003): 465-477.

Verreault, Daniel A., MaryAnne Hyland. "Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits." *Managerial Auditing Journal* 20.5 (2005): 524-543.

Yu, Kang Yang Trevor, Danele M. Cable. *The Oxford Handbook of Recruitment*, New York: Oxford University Press, 2016.



EKLER

EK-1: ÖRNEK MÜLAKAT SORULARI

1. Bu şirkette çalışmaya nasıl karar verdiniz? Şirket hakkında neler biliyorsunuz?
2. Bu şirketi değerlendirirken hangi kriterleri kullanırsınız? Şirketin size göre güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Şirketinizi bir marka olarak görüyor musunuz?
3. Şirketin İnsan Kaynakları Sistemini nasıl değerlendirirsiniz?
4. Uzun ve kısa vadedeki kariyer planınız nedir? Sizin kariyer planınız ile şirketin sizin için oluşturduğu plan örtüşüyor mu?
5. Şirketin kişisel gelişimize yönelik ne gibi çalışmaları var? Sizin için yeterli mi?
6. İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda şirketi nasıl değerlendirirsiniz?
7. Şirket içi iletişim ve bilgiye ulaşma konusunda yeterli kaynaklara sahip misiniz? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?
8. Departmanınızda insan kaynakları planlaması yapıldı mı? Ekibinizdeki kişi sayısı işlerinizi gerçekleştirmek ve/veya yeni projeler geliştirmek için yeterli mi?
9. Departmanınıza eleman alımında ne kadar söz sahibisiniz? Ekip üyelerinizin işlerini gerçekleştirmek için gerekli niteliklere sahip mi? Departmanınızda kişilerin görev tanımları net olarak belirli mi?
10. Tüm şirketi gözönüne aldığımızda, görevinizin önemini nasıl konumlandırırsınız? Zorluk dereceniz nedir? Yönetimin sizden beklentilerini ne kadar gerçekçi buluyorsunuz?
11. Ücretinizden memnun musunuz? Şirketin ücretlendirme politikası hakkında düşünceniz nedir?

12. Şirketin organizasyon şeması ve yöneticileri hakkında bilgi sahibi misiniz? Yöneticilerle düşüncelerinizi, kaygılarınızı paylaşmak konusunda kendinizi ne kadar rahat hissediyorsunuz? Şirketin iş planları ve hedefleri hakkında ne kadar fikir sahibisiniz? Kurum içi iletişim konusunda yönetimi yeterli buluyor musunuz?

13. Yöneticilerinizin çalışan sorunlarını ele almada tutumlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Yöneticilerinizin öncelikleri, şirketinizin hedefleriyle ne kadar uyumlu?

14. Kişisel ve departman performansınızın artması için yönetimden beklentileriniz nelerdir?



XYZ GRUP İNSAN KAYNAKLARI İÇ DENETİM ANKET SORULARI

1. BİLGİ YÖNETİMİ RAPORLAMA

1.1. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ

ŞİRKETİN İK BİLGİ YÖNETİMİNİN YAZILI POLİTİKASI VAR MI?

İK BİLGİ YÖNETİMİ POLİTİKASI VARSA, BU POLİTİKALAR DOĞRULTUSUNDA İK BİLGİ YÖNETİMİ PROSEDÜRLERİ VE STANDARTLARI OLUŞTURULMUŞ MU? (RAPORLARIN TANIMI, RAPORLAMA PERİYOTLARI, RAPORLANACAK BİRİMLER/KİŞİLER)

İK BİLGİ YÖNETİMİ İÇİN VERİ GİRİŞLERİNİN YAPILDIĞI VE DEPOLANDIĞI BİR BİLGİSAYAR SİSTEMİ VAR MI?

	GRUP İK DİREKTÖRÜ					İKDAN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI					GRUP İŞE ALIM MÜDÜRÜ					GRUP İK EĞİTİM ŞEFİ					GRUP PERSONEL ŞEFİ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
	X								X					X		X					X				
	X								X					X		X					X				
				X					X					X					X					X	

ŞİRKET ÇALIŞANLARININ MESLEKİ VE TEKNİK YETERLİLİKLERİNİ GÖSTERİR BELGE, LİSANS, SERTİFİKA VS İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?

ŞİRKET ÇALIŞANLARININ EĞİTİM DURUMLARINA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?

ÇALIŞANLARIN ŞİRKETTE ÇALIŞMA SÜRELERİNE (KIDEM) İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?

1.3. SEÇME YERLEŞTİRME RAPORU

YILLIK İŞ GÜCÜ PLANLAMASI VE BU PLANLAMAYA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?

YIL BAZINDA KAÇ İŞ BAŞVURUSUNUN KABUL EDİLDİĞİNE DAİR KIRILIMLI BİR RAPORLAMA YAPILIYOR MU?
(DEPARTMAN, İŞ AİLESİ, BEYAZ-MAVİ YAKA VS)

GERÇEKLEŞTİRİLEN MÜLAKATLARA İLİŞKİN RAPORLAMALARDA KULLANILACAK KAYITLAR TUTULUYOR MU?

MÜLAKAT YAPILAN/İŞE ALINAN ADAYLAR ORANINA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?

ADAYLARIN MEZUN OLDUKLARI OKULLARA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?

			x					x									x					x
			x					x									x					x
			x					x									x					x
			x					x									x					x
x								x									x					x
			x					x									x					x
x								x									x					x
			x					x									x					x

1.4. PERFORMANS YÖNETİMİ RAPORU																								
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN ELDE EDİLEN SONUÇLAR RAPORLANIYOR MU?	x					x										x								
KARŞILAŞTIRMALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME RAPORU HAZIRLANIYOR MU? (YIL, DEPARTMAN, KİŞİ VS KIRILIMLARINDA)	x					x										x								
PERFORMANSI YÜKSEK VE DÜŞÜK ÇALIŞANLARIN BİRLİKTE ÇALIŞTIKLARI YÖNETİCİLER, GÖREVLİ OLDUKLARI HİZMET BİRİMLERİNE İLİŞKİN KIRILIMLI RAPOR HAZIRLANIYOR MU?	x					x										x								
İŞE ALIM YAPAN İK ÇALIŞANI İLE İŞE BAŞLAYAN ADAYLARIN PERFORMANS SONUÇLARI KARŞILAŞTIRMASINA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?	x					x										x								
PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNDE EN ÇOK KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?	x					x										x								
1.5. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MEMNUNİYETİ RAPORU																								
ORGANİZASYON İÇERİSİNDE YAPILANDIRILMIŞ VE PROSEDÜRLERE BAĞLANMIŞ BİR ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇME SİSTEMİ VAR MI?						x																		

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇME SİSTEMİNDEN ELDE EDİLEN SONUÇLAR RAPORLANIYOR MU?																			
			x					x							x				x
KARŞILAŞTIRMALI ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇME SONUÇLARI RAPORU HAZIRLANIYOR MU? (YIL, DEPARTMAN, KİŞİ VS KIRILIMLARINDA)	x								x						x				x
MEMNUNİYETİ YÜKSEK VE DÜŞÜK ÇALIŞANLARIN BİRLİKTE ÇALIŞTIKLARI YÖNETİCİLER, GÖREVLİ OLDUKLARI HİZMET BİRİMLERİNE İLİŞKİN KIRILIMLI RAPOR HAZIRLANIYOR MU?	x								x						x				x
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇME SİSTEMİNDE EN ÇOK KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?																			
				x												x			
İŞTEN ÇIKIŞ MÜLAKATLARINA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU? (KIRILIMLI VE DÖNEM KARŞILAŞTIRMALI)																			
	x								x						x				x
İŞTEN AYRILMA NEDENLERİNE İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU? (KIRILIMLI VE DÖNEM KARŞILAŞTIRMALI)																			
	x																		x
İŞ GÜCÜ DEVİR ORANINA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU? (KIRILIMLI VE DÖNEM KARŞILAŞTIRMALI)																			
				x															x

EĞİTİM ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI İLGİLİ BİRİMLERE VE VARSA EĞİTİM KOMİSYONUNA RAPORLANIYOR MU?	x				x																		
EĞİTİMLERE KATILIM ORANLARINA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU? (KİŞİ,SAAT,DEPARTMAN VS)				x					x										x				x
YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMLARININ MALİYETLERİ (GELİŞİM MERKEZİ, EĞİTİM VS) RAPORLANIYOR MU? (KİŞİ, SAAT, DEPRTMAN KIRILIMLARINDA)	x				x																		
1.7. İNSAN KAYNAKLARI FİNANSAL RAPORU																							
İK DEPARTMANI ÇALIŞANI BAŞINA DÜŞEN ÇALIŞAN SAYISI RAPORLANIYOR MU?(KIRILIMLI VE DÖNEM KARŞILAŞTIRMALI)	x				x																		
İK DEPARTMANI ÇALIŞANLARININ ŞİRKETE MALİYETİ RAPORLANIYOR MU?(KIRILIMLI VE DÖNEM KARŞILAŞTIRMALI)		x																					
İK DEPARTMANI MALİYETİNİN, TÜM ŞİRKETİN İŞ GÜCÜ MALİYETİNE ORANI RAPORLANIYOR MU?	x				x																		
İK DEPARTMANI BÜTÇESİ; BÜTÇE DÖNEMİ BAŞINDA YAPILIYOR VE HER AY BÜTÇELENEEN/GERÇEKLEŞEN ŞEKLİNDE RAPORLANIYOR MU?					x																		
					x																		x

ŞİRKETTE ÖDENEEN SABİT VE DEĞİŞKEN ÜCRETLERE İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?					X						X						X									X
ÜCRET KIYAS ÇALIŞMASI YAPILIYOR VE SONUÇLARI RAPORLANIYOR MU?	X				X					X							X									
1.9. İŞ HUKUKU RAPORU																										
İŞTEN AYRILMALAR SONUCU AÇILAN İŞE İADE DAVALARI VE SONUÇLARI RAPORLANIYOR MU?							X					X									X					X
KAYBEDİLEN İŞE İADE DAVALARININ İŞVERENE MALİYETİ RAPORLANIYOR MU?									X				X								X					X
İŞTEN AYRILMA/İADE DAVASI AÇMA ORANINA İLİŞKİN RAPOR HAZIRLANIYOR MU?	X							X																		X
KAZANILAN/KAYBEDİLEN İŞE İADE DAVALARINA İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?						X				X																X
1.10.VERİMLİLİK RAPORU																										
YAPILANDIRILMIŞ VE PROSEDÜRE BAĞLANMIŞ BİR VERİMLİLİK ÖLÇME SİSTEMİ VAR MI?									X																	X
PROJE, İŞ YADA MÜŞTERİ BAZINDA HARCANAN SAATLERE İLİŞKİN RAPORLAMA YAPILIYOR MU?	X									X																X
İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ DÖNEM KARŞILAŞTIRMALI OLARAK RAPORLANIYOR MU?									X																	X

ÇIKIŞ MÜLAKAT RAPORLARINA GÖRE ÇIKIŞLARIN YOĞUN YAŞANDIĞI BÖLÜM VE YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA YAPILIYOR MU?																				
			x			x				x					x					x
İŞTEN ÇIKIŞIN YÜKSEK OLDUĞU ALANLARLA İLGİLİ AKSİYON PLANLARI OLUŞTURULUYOR MU?				x			x				x					x				x
2.6. EĞİTİM, ORGANİZASYONEL GELİŞİM VE YETENEK YÖNETİMİ																				
ŞİRKETİN BELİRLİ EĞİTİM HEDEFLERİ VE BU HEDEFLERE ULAŞMAK İÇİN BELİRLİ STRATEJİLERİ VAR MI?	x					x				x						x				x
YETENEKLERİ BULMA, GELİŞTİRME, ELDE TUTMA STRATEJİLERİ GELİŞTİRİLMİŞ Mİ?	x					x				x					x					x
YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMLARININ ETKİNLİK VE VERİMLİLİK SONUÇLARI PERİYODİK OLARAK DEĞERLENDİRİLİYOR MU?	x					x				x					x					x
2.7. İK FİNANSAL BİLGİLERİ																				
İK DEPARTMANI MALİYETİNİN TOPLAM İŞGÜCÜ MALİYETİNE ORANI KONUSUNDA BELİRLENMİŞ BİR HEDEF VAR MI?	x									x						x				x
İK DEPARTMANI BÜTÇELENEN/ GERÇEKLEŞEN RAPORLAMA BİLGİLERİ DOĞRULTUSUNDA ŞİRKETİN EKONOMİK DURUMUNA GÖRE ALINMIŞ BİR KARAR VAR MI?	x									x						x				x

İMK FONSIYONEL ÖZELLİKLERİ(ÜCRET,FİZİKSEL ÇALIŞMA ŞARTLARI,GELİŞİM VE KARIYER BİLEŞENLERİ) TANIMLANMIŞ MI?	x					x										x						
İMK KURUMSAL ÖZELLİKLERİ (ŞİRKETİN REKABETÇİ YANI, ETİK DEĞERLERİ,SOSYAL SORUMLULUK,ÇEVRE BİLİNCİ)TANIMLANMIŞ MI?	x					x										x						
ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ TABLOSU (ÇDÖ) OLUŞTURULMUŞ MU?	x					x										x						
ÇDÖ İLE İLGİLİ ÇALIŞANLARA EĞİTİM VERİLMİŞ Mİ?	x					x										x						
ÇDÖ'NÜN ÇALIŞANLARCA GÖRÜNEN ALGISI İLE İLGİLİ ANKET YAPILMIŞ MI?	x					x										x						
İŞVEREN MARKA KONUMLANDIRMASI İÇİN ÇALIŞMA YAPILMIŞ MI?	x					x										x						
MARKA KONUMLANDIRMASI İÇİN ÇDÖ'NÜN AKTİF OLARAK İLEİLECEK KISMI BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x										x						
İŞVEREN MARKASI İÇİN BİR SLOGAN VE MOTTO OLUŞTURULMUŞ MU?	x					x										x						
İŞVEREN MARKASI İÇİN İŞE ALIM GÖSTERGELERİ TAKİP EDİLİYOR MU?	x					x										x						

İK DEPARTMANI TARAFINDAN YAPILAN İLAN GİDERLERİNDE BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE AZALMA VAR MI?	x					x										x						
POTANSİYEL ADAYLARI CEZBEDECEK ANAHTAR KRİTERLER ÇDÖ'YE DAHİL EDİLMİŞ Mİ?	x					x										x						
İŞE ALIM YAPILAN KAYNAKLARIN BAŞARI ORANLARI BİLİNİYOR MU?	x					x										x						
İŞE ALIMDA ÖNCELİK VERİLEN KRİTİK DEPARTMAN VEYA POZİSYONLAR VAR MI?	x					x										x						
ŞİRKETTEKİ KRİTİK ÜRÜN HATLARI VE HİZMETLER BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x										x						
ŞİRKETİN İÇ İŞE ALIMLARINDA HANGİ KANALLARI KULANACAĞI BELİRLENMİŞ Mİ? (E-POSTA, INTRANET, YAZILI DUYURU)																						
ŞİRKETİN İÇ İŞE ALIMLARDA KULLANDIĞI KAYNAKLARIN VERİMLİLİĞİ ÖLÇÜLÜYOR MU?	x					x										x						
3.3.İÇ İLETİŞİM																						
ŞİRKETİN BİR İÇ İLETİŞİM STRATEJİSİ VAR MI?	x					x										x						
İÇ İLETİŞİM STRATEJİSİ ÇDÖ'YE UYUMLU MU?	x					x										x						

İÇ İLETİŞİM STRATEJİ VE PLANLARININ KİMİN SORUMLULUĞUNDA OLDUĞU BİLİNİYOR MU?	x					x									x										
ŞİRKETTEKİ ÖENMLİ PAYDAŞLAR İLE İÇ İLETİŞİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ İÇİN GÖRÜŞÜLDÜ MÜ?	x					x									x										
HEDEF KİTLELER VE İLEİTŞİM YÖNTEMİ BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x									x										
İLETİŞİM DİLİ ÇALIŞMALARI YAPILMIŞ MI?	x					x									x										
HANGİ İLEİTŞİM ARAÇLARININ İŞLEMEDİĞİ TESPİT EDİLMİŞ Mİ?	x					x									x										
İŞ HEDEFLERİ DOĞRULTUSUNDA ÇALIŞANLARA VERİLMEK İSTENEN MESAJLAR BELİRLENDİ Mİ?	x					x									x										
İHTİYAÇLAR DOĞRUTULSUNDA KULLANILACAK İLETİŞİM ARAÇLARI BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x									x										
ÇALIŞANLAR İÇİN YAYINLANAN BİR İÇ İLETİŞİM BÜLTENİ VAR MI?					x																				
İNTRANET AĞI VAR MI? KİMİN SORUMLULUĞUNDA?	x					x									x										
İNTRANET AĞI NİN ÇALIŞANLARCA KULLANIMININ VERİMİLİĞİ ÖLÇÜLÜYOR MU?	x					x									x										
İŞ İLETİŞİM TAKVİMİ OLUŞTURULMUŞ MU?	x					x									x										

YIL İÇİNDE YAPILACAK AKTİVİTELER VE PERİYODİK BÜLTENLER TAKVİME ETİKETLENMİŞ Mİ?	x				x					x					x					
İÇ İLETİŞİM BÜTÇESİ HAZIRLANMIŞ MI?	x				x					x					x					
İÇ İLETİŞİM HEDEFLERİNE GÖRE TAKİP EDİLECEK APGLER VE METRİKLER BELİRLENDİ Mİ?	x				x					x					x					
3.4. ÇALIŞAN MOTİVASYONU																				
ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ VE MOTİVASYONUNUN ARTTIRILMASINA YÖNELİK BİR YILLIK PLAN VAR MI?				x						x					x					x
ÇALIŞANLARIN ÖZEL GÜNLERİNE İLİŞKİN DESTEK YÖNETMELİĞİ VAR MI?		x				x					x					x				
ÇALIŞANLARIN SIKINTILI DURUMLARINA İLİŞKİN DESTEK YÖNETMELİĞİ VAR MI?		x				x					x					x				
ÇALIŞANLAR İÇİN KURUM İÇİ SOSYAL TOPLULUKLAR VAR MI?		x				x					x					x				
KURUM İÇİ SOSYAL TOPLULUKLARIN TÜZÜKLERİ VAR MI?		x				x					x					x				
KURUM İÇİ SOSYAL TOPLULUKLARIN TÜZÜKLERİ ÇDÖ İLE UYUMLU HALE GETİRİLMİŞ Mİ?		x				x					x					x				
KURUM İÇİ SOSYAL TOPLULUKLARIN YILLIK BÜTÇESİ VAR MI?		x				x					x					x				

ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİN TOPLANDIĞI BİR SİSTEM VR MI?	x																			
ÖNERİ SİSTEMİNİN İŞLERLİĞİNİN KİMİN SORUMLULUĞUNDA OLDUĞU BELİRLENMİŞ Mİ?			x			x					x									
ÖNERİ SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN BELİRLİ DÖNEMLERDE ÖLÇME DEĞERLENDİRME YAPILIYOR MU?	x					x														
3.5. İŞVEREN MARKASI VE SOSYAL MEDYA/ DİJİTAL İK																				
SOSYAL MEDYA KULLANILIYOR MU?	x																			
4. KURUM KÜLTÜRÜ																				
4.1. DEĞERLERİN BELİRLENMESİ																				
KURUCULAR VE CEO'LARIN GEÇMİŞTEKİ KONUŞMALARI, RÖPORTAJ VE DEMEÇLERİ İNCELENDİ Mİ?	x																			
İNCELENEN METİNLERDE SIK SIK VURGULANAN CÜMLE VE KAVRAMLAR ORTAYA ÇIKTI MI?	x																			
ŞİRKETİN KURULUŞ ÖYKÜSÜ VE ÖNEMLİ KİLOMETRE TAŞLARI YAZIYA DÖKÜLDÜ MÜ?	x																			
ŞİRKETİN TARİHİ BOYUNCA GÖSTERDİĞİ GELİŞİMİN HANGİ NİTELİKLERİ İLE GERÇEKLEŞTİĞİ BELİRLENDİ Mİ? (YARATICILIK, HIZ, ESNEKLİK, TEKNİK UZMANLIK VS.)	x																			

ŞİRKET KÜLTÜR VE FELSEFESİNİ YANSITAN İLETİŞİMLER TESPİT EDİLDİ Mİ?	x																					
İLETİŞİMDE KULLANILACAK DİL , HİTAP ŞEKLİ VE İLETİŞİM ARAÇLARI TESPİT EDİLDİ Mİ?	x																					
YURTİÇİ VEYURTDIŞINDA AYNI SEKTÖRDEKİ FİRMALARIN KURUM KÜLTÜR İLETİŞİM ÇALIŞMALARI ARAŞTIRILDI MI?	x																					
BELİRLENEN ALTERNATİFLERİN TASLAK ÇALIŞMALARI YAPILIP, AJANSLARLA GÖRÜŞÜLDÜ MÜ?	x																					
ÇALIŞANLARA DEĞERLERİN İLETİLMESİ İÇİN AKSİYON PLANLARI YAPILDI MI?	x																					
4.4. DEĞERLERİN ŞİRKET İÇİNDE YAŞATILMASI VE ÇALIŞANLARA BENİMSETİLMESİ																						
DEĞERLER ŞİRKET İÇİNDE GÖRÜLEBİLİR HALDE Mİ? (POSTER, INTRANET VS)	x																					
ŞİRKETE YENİ KATILANLARA ARAÇLAR ARACILIĞI İLE DEĞERLER AKTARILYOR MU?	x																					
DEĞERLERİ SÜREKLİ KILMAK VE YAŞATMAK İÇİN AKSİYON PLANLARI VAR MI?	x																					
5. SÜREÇLENDİRME																						
5.1. SÜRECİN KAPSAMI																						
SÜRECİN KAPSAMI BELİRLENDİ Mİ?																						

SÜRECİN HEDEFLERİ BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN PAYDAŞLARI BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN KAPSAMI PAYDAŞLARA İLETİLDİ Mİ?				X			X				X					X			X
5.2. SÜRECİN ÖĞELERİ																			
SÜRECİN SAHİBİ BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN SORUMLUSU BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN UYGULAYICILARI BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜREÇ KAYNAKLARI BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN GİRDİLERİ BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN BAŞLANGIÇ NOKTALARI BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN ÇIKTILARI BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN BİTİŞ NOKTALARI BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜREÇ ADIMLARI BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜRECİN MÜŞTERİLERİ BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
SÜREÇ DÖKÜMANTE EDİLDİ Mİ?				X			X				X					X			X
5.3. SÜRECİN KONTROLÜ																			
SÜRECİN ANAHTAR PERFORMANS GÖSTERGELERİ (APG) BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X
APG'LERİN NASIL KONTROL EDİLECEĞİ BELİRLENDİ Mİ?				X			X				X					X			X

DİĞER YASAL HAKLAR ANLATILYOR MU?				x				x												x
PERSONEL DEVAM KONTROL SİSTEMİ ANLATILYOR MU?				x				x												x
ORTAK KULLANIM ALANLARI GÖSTERİLİP, KULLANIM KURALLARI ANLATILYOR MU?				x				x												x
KİŞİSEK KORUYUCU DONANIM VE İŞ KİYAFETLERİ KULLANIM KURALLARI VE AKSİ DURUM YAPTIRIMLARI ANLATILYOR MU?				x				x												x
DİSİPLİN KURALLARI ANLATILYOR MU?				x				x												x
GÖREV TANIMI İMZALATILYOR MU?				x				x												x
ÇALIŞANLAR İLİGLİ EKİP LİDERLERİ İLE TANIŞTIRILYOR MU?				x				x												x
8.2. BEYAZ YAKA GENEL ORYANTASYON																				
ORYANTASYON SUNUMU YAPILYOR MU?				x				x												x
SUNUMDA KURUMUN TARİHÇESİ ANLATILYOR MU?				x				x												x
VİZYON, MİSYON VE TEMEL DEĞERLER AKTARILYOR MU?				x				x												x
RAKİP FİRMALAR HAKKINDA BİLGİLENDİRME YAPILYOR MU?	x							x												x
ŞİRKET İÇİ DİĞER DEPARTMANLAR VE SORUMLULUK ALANLARI HAKKINDA BİLGİ VERİLİYOR MU?				x				x												x

ŞİRKETİN ORGANİZASYON YAPISI ANLATILIYOR MU?										X															X
ÇALIŞMA SAATLERİ ANLATILIYOR MU?										X															X
DİĞER YASAL HAKLAR ANLATILIYOR MU?										X															X
DİSİPLİN KURALLARI ANLATILIYOR MU?										X															X
ÜCRETLENDİRME VE YAN HAKLAR BİLGİSİ VERİLİYOR MU?										X															X
PERSONEL DEVAM KONTROL SİSTEMİ ANLATILIYOR MU?										X															X
ORTAK KULLANIM ALANLARI GÖSTERİLİP, KULLANIM KURALLARI ANLATILIYOR MU?										X															X
KILIK KIYAFET KURALLARI ANLATILIYOR MU?										X															X
GÖREV TANIMI İMZALATIYOR MU?										X															X
ÇALIŞANLAR DİĞER ÇALIŞANLARLA TANIŞTIRILIYOR MU?										X															X
8.3. MAVİ YAKA TEKNİK ORYANTASYON																									
KURUMUN FİZİKİ TANITIMI YAPILIYOR MU?										X															X
DUŞLARIN, SOYUNMA ODALARININ VE DOLAPLARININ YERİ GÖSTERİLİYOR MU?										X															X
ACİL DURUM TOPLANMA ALANLARI, İLK YARDIM DOLAPLARI, YANGIN SÖNDÜRME CİHAZLARI GÖSTERİLİYOR MU?										X															X

KİŞİSEL HEDEFLER AÇIK VE ANLAŞILIR MI?				x						x										x		
KİŞİSEL HEDEFLER ÖLÇÜLEBİLİR Mİ?				x						x										x		
KİŞİSEL HEDEFLER ULAŞILIR MI?				x						x										x		
KİŞİSEL HEDEFLER ZAMANLA SINIRLANDIRILMIŞ MI?				x						x										x		
9.3.SİSTEM																						
DEĞERLENDİREN, DEĞERLENDİRİLENİN GEÇMİŞTEKİ TÜM DEĞERLENDİRMELERİNİ SİSTEM ÜZERİNDE GÖREBİLİYOR MU?	x									x												x
ÇALIŞANLAR FİNAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME PUANLARINI SİSTEM ÜZERİNDEN GÖREBİLİYOR MU?	x									x												x
ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER GERİBİLDİRİM GÖRÜŞME NOTLARINI SİSTEME KENDİLERİ GİREBİLİYOR MU?	x									x												x
9.4. ÇALIŞANLARIN BİLGİLENDİRİLMESİ																						
ORYANTASYON EĞİTİMİNDE PERFORMANS BİLGİLENDİRMESİ YAPILIYOR MU?	x									x												x
DEĞERLENDİRME DÖNEMLERİNDE ÇALIŞANLARA GEREKLİ BİLGİLENDİRME VE HATIRLATMALAR YAPILIYOR MU?	x									x												x
ÇALIŞANLAR GERİBİLDİRİM ALMA VE VERME KONULARINDA EĞİTİLİYORLAR MI?	x									x												x

10. YETENEK YÖNETİMİ																				
10.1 YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN TESPİTİ																				
YETENEK YÖNETİM POLİTİKASI BELİRLENMİŞ Mİ?																				
YETENEKLİ ÇALIŞAN TANIMI YAPILMIŞ MI?																				
TÜM KADEMELERDEKİ YETENEKLİ ÇALIŞANLAR TESPİT EDİLİYOR MU?																				
YETENEK HAVUZU SEÇİM SÜREÇLERİ ŞEFFAF VE BELİRLİ Mİ?																				
KRİTER VE SÜREÇLER ÇALIŞANLARLA PAYLAŞILIYOR MU?																				
KURUM İÇİ YEDEKLEME PLANI VAR MI?																				
YEDEKLEME LİSTELERİ BELİRLİ PERİYODLARLA GÜNCELLENİYOR MU?																				
10.2 YETENEĞİ ELDE TUTMA VE GELİŞTİRME																				
YETENEKLİ ÇALIŞANLARA ÖZELLEŞMİŞ ÖZEL ÜCRET PAKETİ VAR MI?																				
GELİŞİM İHTİYAÇLARINA ÖZEL GELİŞİM PAKETİ VAR MI?																				
BİREYSEL GELİŞİM PLANLARI YAPILYOR MU?																				
KOÇLUK VEYA MENTORLUK ALIYORLAR MI?																				
ROTASYON PROGRAMI VAR MI?																				

DIŞ EĞİTMENLERİN PERFORMANSLARIN DEĞERLENDİRİLİYOR MU?																								
			x			x				x							x				x			
11.4. ÖLÇME VE TAKİP																								
EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİNLİĞİ ÖLÇÜMLENİYOR MU?			x			x				x									x					
TÜM EĞİTİMLER İÇİN APGLER BELİRLENİYOR MU?			x			x				x									x					
11.5. EĞİTİM OPERASYONU																								
EĞİTİM PLANLAMA VE DUYURU SORUMLUSU BELİRLİ Mİ?						x				x										x				
EĞİTİM DAVETLERİ 15 GÜN ÖNCEDEN KATILIMCILARLA PAYLAŐILYOR MU?			x			x				x											x			
KATILIMCILARDAN GELEN ERTELEME VE İPTAL TALEPLERİ EN GEÇ 2 GÜN İÇİNDE CEVAPLANIYOR MU?						x				x											x			
ÇALIŞANLARIN KATILDIKLARI VEYA KATILACAKLARI EĞİTİMLERİ GÖREBİLECEKLERİ BİR SİSTEM VAR MI?	x					x				x														
11.6. BÜTÇE YÖNETİMİ																								
YILLIK EĞİTİM BÜTÇESİ BELİRLENİYOR MU?	x					x				x														
BÜTÇE KIRILIMLI MI? TAKİBİ YAPILYOR MU?	x					x				x														
12.ÖZLÜK İŞLERİ																								
12.1. İŞE GİRİŞ																								

İŞ BAŞVURU FORMLARI VE TEKLİF FORMLARI EKŞİKSİZ OLARAK İMZALATILYOR MU DOSYALANIYOR MU?					X					X					X					X
İŞE BAŞLAYACAK KİŞİDEN ALINACAK EVRAK KONTROL LİSTESİ VAR MI?					X					X					X					X
GRUP ŞİRKETİNDEN NAKİL GELEN KİŞİNİN KÜMÜLATİF VERGİ MATRAHI SİSTEME İŞLENİYOR MU?					X					X					X					X
İŞBAŞI EVRAKI İMZALATILYOR MU?					X					X					X					X
İSG RAPORLARI ÇALIŞANIN YAPACAĞI İŞ İÇİN UYGUN MU?					X					X					X					X
SGK İŞE GİRİŞ BİLDİRGESİ DOĞRU BİLGİLER İLE ZAMANINDA VERİLİYOR MU?					X					X					X					X
İŞE BAŞLATMA BİLGİSİ İLGİLİ DEPARTMANLARA VERİLİYOR MU?					X				X					X					X	
TEKLİF FORMU VE SÖZLEŞMEYE UYGUN OLARAK BORDRO SİSTEMİNE GİRİŞ YAPILYOR MU?					X				X					X					X	
12.2. İŞTEN ÇIKIŞ																				
İŞTEN ÇIKARMA DURUMLARINDA TUTANAK TUTULUYOR MU VE SAVUNMA ALINIYOR MU?					X				X					X					X	
TAZMİNAT ÖDENECEK DURUMLAR YASAYA UYGUN ŞEKİLDE BELİRLENMİŞ Mİ?					X				X					X					X	
TAZMİNATLAR YASAYA UYGUN ŞEKİLDE HESAPLANIYOR MU?					X				X					X					X	

İŞTEN AYRILMA EVRAKI İMZALATILYOR MU?					X																X	
İŞTEN AYRILIŞTA ÇALIŞMA BELGESİ TESLİM EDİLİYOR MU?					X		X					X									X	X
İŞTEN ÇIKIŞ BİLDİRGELERİ ZAMANINDA VE DOĞRU YAPILYOR MU?					X						X										X	X
12.3. DEVAMSIZLIK TAKİBİ																						
İSTİRAHAT RAPORLARI İNCELENİYOR MU?					X						X										X	X
İŞ KAZASI DURUMUNDA İSG UZMANI VE HEKİME ZAMANINDA BİLGİLENDİRME YAPILYOR MU?					X						X										X	X
İŞ KAZASI DURUMUNDA KOLLUK KUVVETLERİNE VE SGK'YA BİLDİRİM YAPILYOR MU?					X						X										X	X
İSTİRAHAT RAPORLARI SİSTEME BİLDİRİLİYOR MU?					X						X										X	X
MAZERET VE YILLIK İZİNLER YASADA BELİRTİLDİĞİ ŞEKİLDE VERİLİYOR MU?					X						X										X	X
RAPORLAR, ÜCRETLİ VE ÜCRETSİZ İZİNLER PDKS'YE İŞLENİYOR MU?					X						X										X	X
YILLIK İZİNLER YILLIK İZİN DEFTERİNE İŞLENİYOR MU?					X						X										X	X
PDKS SİSTEMİ GÜNLÜK TAKİP EDİLİP RAPORLANIYOR MU?					X						X										X	X
PDKS SİSTEMİNE HAFTALIK ÇALIŞMA PROGRAMI DOĞRU BİR ŞEKİLDE GİRİLİYOR MU?					X						X										X	X
12.4. AVANS																						

DOĞUM GÜNÜ OLAN ÇALIŞANLARIN BİLGİSİ AYLIK OLARAK İLGİLİ BİRİME VERİLİYOR MU?	x					x					x						x	
12.13. TERFİLERE BAĞLI DEĞİŞİKLİKLERİN YAPILMASI																		
AY İÇİNDE TERFİ ALMIŞ KİŞİLERİN DEĞİŞİKLİKLERİ YAPILIYOR MU?			x		x				x				x					x
12.14. ENGELLİ ÇALIŞAN BİLDİRİMİ																		
HER YIL OCAK AYINDA ENGELLİ ÇALIŞANLARIN DİLEKÇELERİ İŞKURA BİLDİRİLİYOR MU?				x			x				x				x			x
12.15. ÇALIŞAN BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI																		
NORM KADRO SAYILARI İŞ ANALİZLERİ DOĞRULTUSUNDA BELİRLENMİŞ Mİ?	x				x				x				x					x
ÇALIŞAN BÜTÇESİ HAZIRLANIRKEN ÇALIŞANLARIN OLASI TÜM MALİYETLERİ GÖZ ÖNÜNE ALINMIŞ MI?				x			x				x				x			x
13. TERFİ, TAYİN, GEÇİCİ GÖREVLENDİRME																		
BU AMAÇLA OLUŞTURULMUŞ FORMLAR ÖZLÜK DOSYALARINDA EKSİKSİZ DOSYALANIYOR MU?				x			x				x				x			x
PERİYODİK OLARAK, TANIMLI PARAMETRELERLE NORM KADROLAR BELİRLENİYOR MU?	x					x					x						x	

İŞİN ÇALIŞANIN YAŞAYIŞ VE ÇALIŞMASINI TEHLİKEYE DÜŞÜRMEİ VE BU KONUDA SAĞLIK RAPORU BULUNMASI HALİNDE, ÇALIŞAN SAĞLIK DURUMUNA UYGUN BİR İŞTE GÖREVLENDİRİLİYOR MU?				x																
DAVRANIŞ VE PERFORMANS KAYNAKLI FESİHLERDE ÖNCELİKLE ÇALIŞANIN YAZILI SAVUNMASI ALINIYOR MU?				x																
DOĞUM İZİNİ, SÜT İZİNİ, DOĞUMDAN SONRA ÜCRETSİZ İZİN YASAYA UYGUN KULLANDIRILIYOR MU?				x																
FAZLA MESAİ BORDRODA GÖSTERİLİP BANKA KANALIYLA ÖDENİYOR MU?				x				x					x							x
FESHİN SEBEBİNE İLİŞKİN YAZILI BELGE, TUTANAK VS BULUNUYOR MU?				x				x					x							x
FESİHLER YAZILI YAPILIYOR MU?				x				x					x							x
GEÇERLİ NEDENLERLE FESİHLERDE SON ÇARE İLKESİNE UYULUYOR MU?				x				x					x							x
HAKLI NEDENLE FESİHLERDE , TUTANAK VE TANIK İFADELERİ ALINIYOR MU?				x				x					x							x
HAMİLE ÇALIŞANLARA PEDİYORDİK SAĞLIK KONTROLLERİ ÇİN İZİN VERİLİYOR MU?				x				x					x							x

HAMİLE VE SÜT İZİNİNDE OLANLAR GECE ÇALIŞTIRILYOR MU?	x																									
HAMİLE VE SÜT İZİNİNDE OLANLAR GÜNDE 7,5 SAATTEN FAZLA ÇALIŞTIRILYOR MU?	x																									
HEDEFİ GERÇEKLEŞTİREMEYEN ÇALIŞANA EĞİTİM VEYA BENZERİ GELİŞTİRME FAALİYETİ UYGULANIYOR MU?	x																									
İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIĞI HALİNDE SÜRESİNDE KURUMA BİLDİRİMDE BULUNULUYOR MU?																										
İSG ÖNLEMLERİ YASADA BELİRTİLDİĞİ ŞEKİLDE ALINIYOR MU?																										
ÇALIŞAN ÖZLÜK DOSYASI TUTULUYOR MU?																										
ÇALIŞANA OLUMSUZ FİİLLERİNDE İHTAR VERİLİYOR MU? SAVUNMA ALINIYOR MU?																										
HAK EDİLEN SENELİK İZİNLER KULLANILYOR MU? BİRİKMİŞ SENELİK İZİNLER VARMI?																										
İŞE GİRİŞLER FİİLİ BAŞLANGIÇTAN EN AZ 1 GÜN ÖNCE SGKYA BİLDİRİLİYOR MU?																										
İŞTEN ÇIKIŞLAR ÇIKIŞTAN 10 GÜN İÇERİSİNDE SGKYA BİLDİRİLİYOR MU?																										
YASANIN ÖNGÖRDÜĞÜ ORANDA ENGELLİ ÇALIŞAN VAR MI?																										

FESİH SÜREÇLERİ İÇİN YAZILI PROSEDÜR VAR MI?	x				x					x					x					
PUANTAJ VE GİRİŞ-ÇIKIŞ KONTROL SİSTEMİ VAR MI? FİLEN ÇALIŞILAN SÜRE NEYE GÖRE BELİRLENİYOR?				x				x				x			x					x
YABANCI PERSONEL ÇALIŞTIRILYOR MU? BAŞLAMADAN ÖNCE ÇALIŞMA İZİNLERİ ALINMIŞ MI?	x				x				x				x			x				
İZİNSİZ VE MAZERETSİZ DEVAMSIZLIKLARDA, FESİHTEN ÖNCE ÇALIŞANDAN MAZERET KAYITLARI İSTENİYOR MU?				x				x				x			x					x
KISMİ SÜRELİ SÖZLEŞME YAPILMIŞ İSE, BU KİŞİLER HAFTADA 30 SAATTEN FAZLA ÇALIŞTIRILYOR MU?	x				x				x				x			x				
MOBİNG KONUSUNDA BİR ŞİKAYET GELDİĞİNDE MUTLAKA ARAŞTIRILYOR MU?				x				x				x			x					x
MÜLAKATTA HAMİLELİK, ÖZEL HAYATA MÜDAHALE VB. SORULAR SORULUYOR MU?				x				x				x			x					x
OBJEKTİF BİR NEDEN OLMADAN BELİRLİ SÜRELİ SÖZLEŞME YAPILYOR MU?				x		x				x				x						x
TAŞERON İŞÇİ ÇALIŞTIRILYOR MU? İŞVEREN İŞÇİSİ İLE AYNI İŞİ YAPAN TAŞERON İŞÇİ ARASINDA MAAŞ FARKI VAR MI?				x		x				x					x					x
PERFORMAS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN YAZILI VE KAYITLI BİR SİSTEM VAR MI?				x				x						x						x

15. İŞ SAĞLIĞI GÜVENLİĞİ																				
ŞİRKETİN TEHLİKE SINIFINA GÖRE İSG KATİP ÜZERİNDEN SÖZLEŞMELİ İŞ GÜVENLİĞİ UZMANI VAR MI?				x				x							x					x
ŞİRKETİN TEHLİKE SINIFINA GÖRE İSG KATİP ÜZERİNDEN SÖZLEŞMELİ İŞ YERİ HEKİMİ VAR MI?				x				x							x					x
RİSK DEĞERLENDİRMESİ, KONTROL, ÖLÇÜM VE ARAŞTIRMALARI TAM OLARAK YERİNE GETİRİLMİŞ Mİ?				x				x							x					x
ACİL DURUM PLANI YAPILMIŞ MI?				x				x							x					x
ARAMA, KURTARMA VE TAHLİYE, YANGINLA MÜCADELE KONULARININ HER BİRİ İÇİN UYGUN DONANIMA SAHİP VE ÖZEL				x				x							x					x
EĞİTİMLİ EN AZ BİRER ÇALIŞANI DESTEK ELEMANI OLARAK GÖREVLENDİRİLMİŞ Mİ?				x				x							x					x
İLK YARDIMDAN SORUMLU OLARAK GÖREVLENDİRİLEN ÇALIŞAN VAR MI?				x				x							x					x
ACİL DURUM PLANININ UYGULAMA ADIMLARI DÜZENLİ OLARAK YAPILIYOR MU?				x				x							x					x
İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIKLARI İÇİN BİLDİRİMLER YAPILIYOR MU?				x				x							x					x

ÇALIŞANLARIN İŞE GİRİŞ, İŞ DEĞİŞİKLİĞİ VE İŞ KAZASI MESLEK HASTALIKLARI DURUMLARINDA SAĞLIK MUAYENELERİ YAPILIYOR MU?					x					x											x
ÇALIŞANLARIN EĞİTİMLERİ SAĞLANIP SERTİFİKALARI ÖZLÜK DOSYALARINA EKLENDİ Mİ?					x					x											x
İŞYERİNDE ÇALIŞAN TEMSİLCİLERİ BELİRLENİP SEÇİLDİ Mİ?					x					x											x
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KURULU KURULDU MU?					x					x											x
İSG KURULU TARAFINDAN İÇ YÖNERGE HAZIRLANDI Mİ?					x					x											x
İSG KURULU YILLIK EĞİTİM PLANLARINI VE YILLIK RAPORLARI HAZIRLIYOR MU?					x					x											x
İSG KURUL KARAR DEFTERİ GÜNCEL TUTULUYOR MU?					x					x											x
İŞYERİ SAĞLIK VE GÜVENLİK BİRİMİ KURULMASI GEREKİYOR MU? GEREKLİYSE KURULDU MU?					x					x											x
ÇOCUK VEYA GENÇ İŞÇİ ÇALIŞTIRILIYOR MU?	x					x					x										x
GEBE VEYA EMZİREN KADINLARIN GEREKLİ İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNE ÖNEM VERİLİYOR MU?					x					x											x
İŞYERİ GÜNDE AZAMİ 7,5 SAAT VEYA DAHA AZ ÇALIŞILMASI GEREKEN İŞLER ARASINDA MI?	x					x					x										x

İTİRAZ EDİLMESİ DURUMUNDA MAHKEMENİN SONUÇLANMASI BEKLENİYOR MU?				X					X								X			X
YETKİ TESPİT YAZISINA İTİRAZ EDİLMEDİĞİ TAKDİRDE, İLGİLİ SENDİKAYA ÇALIŞMA BAKANLIĞINCA BİR YETKİ BELGESİNİN VERİLMESİNİN SÜRECİ TAKİP EDİLİYOR MU?				X					X								X			X
YETKİ BELGESİNİ ALAN SENDİKANIN İŞVERENİ TOPLU GÖRÜŞMEYE ÇAĞIRMASI VE ÇAĞRI TARİHİNİN İLGİLİ ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜNE BİLDİRİMİ YAPILIYOR MU?				X					X								X			X
SENDİKA VE İŞVERENİN ARALARINDA ANLAŞARAK, TOPLU GÖRÜŞMENİN YER GÜN VE SAATİNİN TESPİT EDİLMESİ VE BUNUN YAZI İLE ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜNE BİLDİRİMİ YAPILIYOR MU?				X					X								X			X
TOPLANTI YER GÜN VE SAATİ KONUSUNDA ANLAŞILAMAMASI DURUMUNDA TARAFLARDAN BİRİNİN, GENELLİKLE SENDİKANIN ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜNE BAŞVURU YAPIP YAPMADIĞI TAKİP EDİLİYOR MU?				X					X								X			X

TOPLU GÖRÜŞME İÇİN
KARARLAŞTIRILAN İLK TOPLANTIYA
TARAFLARDAN BİRİ GELMEZ VEYA
GELDİĞİ HALDE GÖRÜŞMEYE
BAŞLAMAZSA,TOPLU GÖRÜŞMEYE
BAŞLADIKTAN SONRA TOPLANTIYA
DEVAM ETMEZSE VEYA TARAFLAR
TOPLU GÖRÜŞME SÜRESİ İÇERİSİNDE
ANLAŞAMADIKLARINI BİR TUTANAKLA
TESPİT EDERLERSE YA DA 60 GÜNLÜK
SÜRE İÇİNDE BİR ANLAŞMA
SAĞLANAMAZ İSE DURUMUN
TARAFLARCA TUTANAK İLE TESPİT
EDİLİP VE TARAFLARDAN BİRİ
TARAFINDAN,UYGULAMADA
GENELLİKLE SENDİKA
TARAFINDAN,ANLAŞMA SAĞLANMADIĞI
HUUSUNUN 6 İŞ GÜNÜ İÇERİSİNDE İLGİLİ
ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL
MÜDÜRLÜĞÜNE BİLDİRİMİ YAPILYOR
MU?

x

x

x

x

x

ARABULUCUNUN GÖREVİ KENDİSİNE YAPILACAK BİLDİRİMDEN İTİBAREN 15 GÜN SÜRER. BU SÜRE TARAFLARIN ANLAŞMASI İLE EN ÇOK 6 İŞ GÜNÜ UZATILABİLİR VE ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜNE BİLDİRİLMESİ GEREKİR. BU SÜREÇ TAKİP EDİLİYOR VE GEREKLİ BİLDİRİMDE BULUNULUYOR MU?

x

x

x

x

x

ARABULUCULUK SÜRESİNİN SONUNDA ANLAŞMA SAĞLANAMAMASI HALİNDE ,ARABULUCUNUN UYUŞMAZLIĞI BELİRLEYEN BİR TUTANAK DÜZENLEMESİ VE UYUŞMAZLIĞIN SONA ERDİRİLMESİ İÇİN GEREKLİ GÖRDÜĞÜ ÖNERİLERİ DE EKLEYEREK ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜNE TEVDİ ETMESİ SÜRECİ TAKİP EDİLİYOR MU?

x

x

x

x

x

GREV AŞAMASININ BAŞLAMASI VEYA DURUMA GÖRE YÜKSEK HAKEM KURULUNA BAŞVURU YAPILIYOR MU?

x

x

x

x

x

17. ÜCRET VE YAN HAKLAR

17.1. İŞ ANALİZİ İLE TEMELLENDİRME

İŞ ANALİZİ SONUCUNDA ÜCRET KADEMESİ BELİRLENİYOR MU?

x

x

x

x

x

İŞ AİLELERİNE GÖRE KADEMELER TANIMLI MI?

x

x

x

x

x

17.2. ARAŞTIRMA VE KARAR																				
KIYASLANABİLİR İŞLERDE PİYASA ÜCRET ARAŞTIRMASI YAPILIYOR MU?	x					x														
ÜCRET KADEMELERİ BİR İK STRATEJİSİ OLARAK BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x														
KADEME VE UNVAN BAZLI YAN HAKLAR BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x														
ÜCRET ARTIŞ YÖNTEMİ ŞEFFAF MI?	x					x														
ÜCRET ARTIŞLARI VE YAN HAKLAR BÜTÇELENMİŞ Mİ?	x					x														
17.3. TEMEL ÜCRET (BAZ ÜCRET)																				
UNVAN BAZINDA TEMEL ÜCRET BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x														
TEMEL ÜCRETLERİN ARTIŞ ORAN VE ZAMANLARI BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x														
17.4. DEĞİŞKEN ÜCRET																				
DEĞİŞKEN ÜCRETLER KADEMELERE GÖRE UYUMLANDIRILYOR MU?	x					x														
DEĞİŞKEN ÜCRETİN ARTIŞ ORANLARI VE ZAMANLARI BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x														
17.5. EK OLANAKLAR VE SOSYAL YARDIMLAR																				
EK OLANAKLAR VE SOSYAL YARDIMLAR ÜCRET KADEMELERİNE GÖRE ÇEŞİTLENDİRİLMİŞ Mİ?		x					x													

EK OLANAKLARIN REVİZYON ZAMANLARI BELİRLENMİŞ Mİ?	x					x						x								x						
18. İŞTEN AYRILMA																										
18.1. ÇIKIŞ GÖRÜŞMESİ																										
İŞTEN AYRILMA İŞLEMLER PROSEDÜRÜ OLUŞTURULMUŞ MU?	x					x						x														x
İŞTEN AYRILACAK KİŞİLERİN ÇIKIŞ GÖRÜŞMESİ YAPILIYOR MU?	x					x						x														x
İŞTEN ÇIKIŞ ANKETİ VE GÖRÜŞME SONUÇLARI RAPORLANIYOR MU?	x					x						x														x
18.2. İŞTEN ÇIKIŞ İŞLEMLERİ																										
ÇIKIŞ İŞLEMLERİ KONTROL LİSTESİ VAR MI?									x																	x
ÇALIŞANIN SÖZLEŞMESİ KENDİSİ TARAFINDAN SONA ERİDİLİYORSA, İSTİFA DİLEKÇESİ ALINIYOR MU?																					x					x
SÖZLEŞME İŞVEREN TARAFINDAN SONA ERDİRİLİYORSA,ÇALIŞANA YAZILI TEBLİGAT YAPILIYOR MU?																					x					x
ÇALIŞANA SON ÇALIŞMIŞ OLDUĞU AYA İLİŞKİN ÜCRET BORDROSU İMZALATILIYOR MU?																					x					x
İBRANAME HAZIRLANIYOR VE ÇALIŞANA İMZALATILIYOR MU?																					x					x
İHBAR TAZMİNATI ÖDENECEKSE, İHBAR TAZMİNATI BORDROSU HAZIRLANIYOR VE ÇALIŞANA İMZALATILIYOR MU?																					x					x

KIDEM TAZMİNATI ÖDENECEKSE, KIDEM TAZMİNATI BORDROSU HAZIRLANIYOR VE ÇALIŞANA İMZALATIYOR MU?																				
İŞTEN AYRILACAK ÇALIŞANA ÜZERİNDE ZİMMETLİ ARAÇ ,BİLGİSAYAR,TELEFON,EVRAK VS TESLİM ETTİĞİNE DAİR ÇALIŞAN İLİŞİK KESME FONU VERİLİYOR MU VE İMZALATIYOR MU?																				
ÇALIŞANIN ÜZERİNDE MAAŞ AVANSI YADA İŞ AVANSI OLUP OLMADIĞI MUHASEBE DEPARTMANI İLE KOORDİNELİ OLARAK KONTROL EDİLİYOR MU?																				
YILLIK İZİN DEFTERLERİ KONTROL EDİLİYOR MU İŞTEN ÇIKIŞ SIRASINDA ÇALIŞANA İMZALATIYOR MU?																				
ASKERLİK GÖREVİ SEBEBİ LE AYRILAN ÇALIŞANDAN ASKERLİK CELBİ FOTOKOPİSİ ALINIYOR MU?																				
ÇALIŞAN EVLİLİK NEDENİ İLE İŞTEN AYRILIYORSA EVLİLİK CÜZDANI FOTOKOPİSİ ALINIYOR MU?																				
ÇALIŞAN EMEKLİLİK NEDENİ İLE AYRILIYORSA EMEKLİLİK BELGESİ TESLİM ALINIYOR MU?																				
İŞTEN AYRILACAK ÇALIŞANA KÜMÜLATİF VERGİ MATRAHI BELGESİ VERİLİYOR MU?																				

İŞTEN AYRILAN ÇALIŞANIN ŞİRKET TARAFINDAN SÖZLEŞMENİN SONA ERDİRİLDİĞİ DURUMLARDA FESİH BİLDİRİMİ, İBRANAME VS GİBİ İŞE İADE DAVASINA KONU OLABİLECEK BELGELER İÇİN HUKUKİ ONAY ALINIYOR MU?					X																			X
İŞTEN AYRILAN ÇALIŞANIN ŞİRKET TARAFINDAN SÖZLEŞMENİN SONA ERDİRİLDİĞİ DURUMLARDA, DURUMA ÖZEL RİSK ANALİZİ YAPILIYOR MU BU DOĞRULTUDA KARARLAR ALINIYOR MU?					X																			X
18.5. BİLGİ YÖNETİMİ İŞLEMLERİ																								
İŞTEN AYRILAN ÇALIŞANA AİT BİLGİLER İK BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNE KAYDEDİLİYOR MU?					X																			X
İŞTEN AYRILAN ÇALIŞANA AİT BİLGİLER ERİŞİM KISITLANMASI, MAİL VS KULLANICI HESAPLARININ KAPATILMASI İÇİN BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DEPARTMANI VE DİĞER İLGİLİ OLABİLECEK DEPARTMANLAR İLE PAYLAŞILIYOR MU?					X																			X
İŞTEN AYRILAN ÇALIŞANA AİT ÖZLÜK DOSYASI ARŞİVLENİYOR MU?					X																			X

ÖZGEÇMİŞ

1975 İstanbul doğumluyum. Avrupa Birliği, Dış Ticaret ve İktisat alanlarında eğitim aldım. 1992 yılında başladığım çalışma hayatımda, tedarik zinciri konusunda, yerli ve yabancı firmalarda, uzman, orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarında görev yaptım. Halen sahibi olduğum insan kaynakları firması bünyesinde, özellikle Rusya ve Türki Cumhuriyetler, Ortadoğu ve Afrika Bölgeleri'nde yapılan inşaat, enerji, sanayi yatırım projelerine, Türk ve yabancı teknik iş gücü sağlanması hususunda hizmet vermekteyim. Yabancı dilim İngilizcedir.

Sinem ONAT