

# İÇ DENETİM DEPARTMAN YÖNETİMİNDE ETKİNLİK – II

## Ali Rıza EŞKAZAN

İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik – I başlıklı yazımızda departmanın organizasyonel statüsü ve operasyonel gereklileri; organizasyonel statünün geliştirilmesi, uzun dönemli planlama ve risk değerlemesi, denetim el kitaplarının geliştirilmesi, faaliyet raporları ile yönetimin talep ettiği ürünün önemi alt başlıklarında detaylı olarak ele alınmıştır.

İç denetim departman yönetiminin etkinliğine katkı sağlayan diğer önemli faktörler ise operasyonel gerekliliklerinin tamamlayıcı unsurları olan insan kaynağı yönetimi ve iletişim becerileridir.

İç Denetim departman yöneticisi (CAE), departmanın insan kaynaklarını seçme ve yetiştirme sürecinde oluşturacağı programın aşağıdaki unsurları içermesine dikkat etmelidir.

- Denetim personelinin her seviyesi için yazılı iş tanımları geliştirmek.
- Kalifiye ve yeterli kişileri seçmek.
- Her iç denetçi için sürekli eğitim fırsatları sağlamak.
- Her iç denetçinin performansını en azından senelik olarak değerlendirmek.
- İç denetçilere, performansları ve mesleki gelişimleri ile ilgili yardım sağlamak.

### İç Denetim Görev Tanımları

Mesleki uygulama standartlarında iç denetim departmanı insan kaynağı yönetimi **“İç denetim yöneticisi onaylanmış planı uygularken iç denetim kaynaklarının uygun, yeterli ve etkin kullanılmasını sağlamalıdır”** şeklinde tanımlanmıştır. Bu çerçevede iç denetim departmanı çalışanları için görev tanım ve sorumlulukları yazılı olarak oluşturulmalıdır.

#### Yazılı görev tanımlarının oluşturulması :

- Denetçilerin görev ve sorumluluklarının tanımlanmasını sağlar.
- Firmanın çalışanlardan beklentilerini belirler.
- İç denetim faaliyetini personel planlaması yapmaya zorlar.
- İş ihtiyaçlarını açıkça ifade ederek yeni personel teminini kolaylaştırır.
- Objektif terfi kriteri sağlar.
- Ücret ayarlamaları için kullanılır.

Görev tanımları dikkatlice yapılmalı en iyi iç denetçi seviyesi göz önüne alınmalıdır. Geniş organizasyonlarda iç denetim departmanı hiyerarşik yapısı aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

- Denetim Yöneticisi (Chief Audit Executive)
- Denetim Müdürü (Audit Manager)
- Denetim Süpervizörü (Audit Supervisor)
- Denetim Uzmanı (Senior Auditor)
- Kıdemli Uzman Yardımcısı (Semi-Senior Auditor)
- Uzman Yardımcısı (Junior Auditor)

### Personel Seçimi ve Eğitimi

İç denetim üst düzey bir fonksiyondur ve üstün nitelikli personele ihtiyaç duyar. Denetim Yöneticisinin (CAE) vizyonu ve yönetimin yüksek beklentileri, işi yapmak için gereken doğru personel olmaksızın sadece arzudan ibaret kalır.

Üst yönetim, iç denetim ihtiyacının artan önemine paralel denetim yöneticisinden (CAE) daha derin denetim yaklaşımları bekler. İç denetimin statik bir fonksiyon olmaması ve sürekli gelişim göstermesine bağlı olarak yönetim modern iç denetim hizmetleri için taleplerini arttırdığında her denetçi yeteneklerinin kapasitesini genişletebilmelidir.

Denetim için doğru personelin seçimi, oryantasyonu, gelişimi ve değerlendirilmesi denetim yöneticisinin (CAE) sorumluluğundadır. İç denetim yöneticisi personel seçiminde profesyonel yetenek ile karakter kalitesini göz önüne almalıdır. İç denetçinin muhakeme gücü, anlama gücü ve analitik düşünme yetisi yüksek olmalıdır.

İç denetçiler iç denetimin uygulanması için hayati önem taşıyan bilgi, beceri ve gerekli diğer unsurlara sahip olmalıdırlar. Eğitim profesyonel yeteneğin gelişiminin ilk basamağıdır. Bunu deneyim takip eder.

İç denetçiler teknik yeterliliklerini **devamlı eğitim** yoluyla korumalıdırlar ve mesleki yeterliliklerini korumak ve eğitimlerini devam ettirmekten sorumludurlar. İç Denetim departman yöneticisi, iç denetçilerin iç denetim standartları, prosedürler ve tekniklerle ilgili en son gelişme ve değişiklikler konusunda bilgilenmelerini sağlamalıdırlar.

#### Personel eğitiminin amaçları:

- Daha iyi iş yapmak için iç denetime destek sağlamak.
- İç denetim departmanına çok yönlülük eklemek.
- Denetim becerisinin gelişimine yardımcı olmak.
- Terfi için denetçiyi hazırlamak.
- Denetçinin iş memnuniyetini geliştirmek, firmaya sadakatini ve verimliliğini arttırmaktır.

Sürekli eğitim meslekle ilgili kuruluşlara üyelikler, konferanslara, seminerlere, kurslara, araştırmaya ve projelere katılmakla sağlanabilir.

Yeterli bir ***iç denetçi oryantasyon programı***, yeni çalışanların öncelikle verimli hale getirilmesini sağlar. Oryantasyon programı iyi tasarlanmalı ve uygulama sonuçları değerlendirilmelidir. Tasarlanan programlar çalışanların şirket politikası ile yakınlaşmasına destek olmalıdır.

### **İletişim Kanallarının Etkin Yönetimi**

İç denetçiler uygulamalarında teknik yetenek ve firmanın her seviyesindeki çalışanlar ile ilişki kurabilmek gibi yüksek standartlara sahip olmalıdır.

Yönetim uyumlu iç denetçiler esas olarak çalışanlar ile temas halindedir. İhtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi ve denetim bulgularına ilişkin düzeltici faaliyetlerin uygulanmasından emin olmak için iç denetçiler denetlenenler ile iyi ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek zorundadırlar.

Bir yanda denetlenen işbirliğinden yararlanmak, diğer yanda yolsuzluk olasılığını uyarmak ve bulgulara ulaşıldığında konuyu araştırmak, bir yanda uygulama yöneticilerinin güvenini kazanmak, diğer yanda üst yönetime eksiklik bulgularını raporlamak ve bir yanda bordro yükünün üst yönetimin üzerinde olması (CEO), diğer yanda üst yönetimin sorumluluğundaki faaliyetlerin yönetim kuruluna raporlanması gibi hususlar denetçi ve denetlenen arasındaki ilişkiyi karmaşık bir hale getirmektedir. Bu durumda iç denetçinin çeşitli dengeleri bir arada gözetken iletişim yeteneğine ihtiyaç duyulur.

**Denetçi denetlenen ilişkilerinin geliştirilmesi için;** iç denetçiler görevlerini yerine getirirken geleneksel denetim anlayışı yerine danışman nitelikli katılımcı yaklaşımı tercih etmelidirler.