

KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

Sürekli Değişen Denetim Evreninde Yetenek
Yönetiminin İyileştirilmesi

Danışma Konseyi

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
IIA-Malezya Üyesi

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
IIA-Afrika Federasyonu

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –
IIA-Hollanda

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
IIA-Birleşik Arap Emirlikleri Üyesi

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA-Kuzey Amerika

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA –
IIA-Kolombiya

Önceki Sayılar

Küresel Bakış Açıları ve broşürünün önceki sayılarına ulaşmak için şu adresi ziyaret edebilirsiniz: www.theiia.org/GPI.

Okuyucu Geribildirimi

Soru ve yorumlarınızı şu adrese gönderebilirsiniz:
globalperspectives@theiia.org.

İçindekiler

Teknolojinin Yetenek Pazarına Etkisi	2
Risklerdeki Değişim	4
Ücretler ile Yetenek Arzı Arasındaki İlişki.....	7
Şekil 1: Yetenek Yönetimi Konusundaki Risk Algısı	8
Zirvede Buluşan Paralel Patikalar.....	9
Şekil 2: Becerilerin Önemi.....	9
Eğitim Kuruluşlarından Faydalanmak.....	11
Yeteneği Motive Etme	14
Şekil 3: İstihdam ile İlgili İhtiyaçlar	15
Y Kuşağı	16
Kadınlar	18
En İyiye Umud Et, En Kötüye Hazırlan.....	20

IIA Hakkında

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) iç denetim mesleğinin en yaygın bilinen savunucusu, eğitimcisi ve ayrıca mesleki standart, rehberlik ve sertifikasyon sağlayıcı kurumudur. 1941 yılında kurulan IIA, bugün 170'den fazla ülke ve bölgeden 200.000'i aşkın üyeye hizmet vermektedir. Derneğin küresel merkez ofisi Lake Mary, Fla., ABD adresinde bulunmaktadır. Daha fazla bilgi için lütfen www.globaliia.org sitesini ziyaret ediniz.

Sorumluluğun Reddi Beyanı

'Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar' başlıklı bu belgede ifade edilen fikirler, yayına bireysel katkıda bulunanların veya onların işverenlerinin görüşleri olmayabilirler.

Telif Hakkı Uyarısı

Copyright © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Firmasına aittir. Tüm hakları saklıdır.

Giriş

Özgeçmişinde BT, veri analitiği alanında veya ilgili teknoloji tabanlı alanlardan başka birinde uzmanlığı bulunan bir iç denetçi adayısınız, tebrikler. Dünya genelindeki nadir bulunan denetim liderlerinden her biri, sahip olduğunuz birikiminden yararlanma ayrıcalığına kavuşmak için size iş teklifinde bulunacak. Hayat size güzel; her zaman hayalini kurduğunuz yüksek gelire çok yakında kavuşmuş olacaksınız.

Fakat birinin hayali, başka birinin kâbusu olabilir. Bugünün yetenek pazarı dikkate alındığında, kurum paydaşlarının beklediği uzayan yükümlülükler listesini yerine getirmek için fonksiyonları en iyi nasıl sürdürürüm düşüncesi denetim liderlerinin uykusunu kaçırmaktadır. İş dünyasının risk çevresi, yeni ortaya çıkan teknolojiler, makroekonomik koşullar, jeopolitik gelişmeler ve daha fazla etkene bağlı olarak görülmemiş hızlarda değişimini sürdürürken, iç denetim birimlerinden bir çok sorumluluğunun arasında bazı denetim birimlerinin karşılayabileceğinin çok üstünde ücret taleplerine konu olan bir yetenek pazarı içinde bir şekilde yollarını bulmaları bekleniyor.

Bununla birlikte hiçbir sorun aşılamaz değildir. İstihdamdan geliştirmeye ve geliştirmeden uzun vadeli elde tutmaya varana dek yeteneklerin kurum içindeki bütün yaşam döngüsünü içine alan kapsamlı bir yetenek yönetim stratejisi ile burada konu edilen çok yönlü sorunun üstesinden gelmek mümkündür. İhtiyaç duyulan şey, bu denli değişken ve dengesiz bir yetenek çevresini yaratan faktörlerin anlaşılması ve bu faktörlere dair edinilen bilgi temelinde bir yetenek yönetim stratejisinin neleri kapsamı gerektiği konusunda bir değerlendirme yapılmasıdır.

“...yetenek bir şey ifade etmez, diğer yandan tevazu ve sıkı çalışma ile edinilmiş tecrübe ise her şey demektir.”

— Patrick Süskind¹

¹ “Quotable Quote,” Goodreads; <https://www.goodreads.com/quotes/460208-talent-means-nothing-while-experience-acquired-in-humility-and-with> (erişim tarihi: 27 Eylül 2019).

İç Denetimin Sürekli Değişen Yetenek İhtiyaçları

Son dönemde iç denetimin geleceğine dair yürütülen tartışmalarda su yüzüne çıkan kaygılar hiç de azımsanmayacak düzeyde ve miktardadır. Bunun başlıca sebebi, sadece iç denetim fonksiyonunun kendisinde değil, aynı zamanda kurumların tespit etmesi, izlemesi ve yönetmesi gereken risklerin niteliğinde de köklü bir değişime yol açmış olan hızla değişen teknoloji dünyasıdır. Bu konuda, değişimin bahsi geçen iki boyutunun yanı sıra, bu dinamik risk ortamı ile baş etmek için gerekli yetenek düzeyini korumak ve devam ettirmek adına ne yapmaları gerektiği üzerine kafa yoran iç denetim liderlerinin bu sırada kapıldıkları birbiri ile çelişen duygular da bütün yönleriyle mercek altına alınmalı ve tartışılmalıdır.

Teknolojinin Yetenek Pazarına Etkisi

İç denetimin geleceğine dair yürütülen her türlü tartışmada kaçınılmaz olarak teknoloji ve otomasyon konularına odaklanılacaktır. PwC'nin gerçekleştirdiği bir pazar analizine göre, bugünkü bütün iş faaliyetlerinin yaklaşık %45'ini tam otomatik hale getirmek mümkündür, zira bu görevlerin büyük çoğunluğu yinelenen ve rutin işlerden oluşmaktadır.² İç denetim yönünden bakıldığında bu görevler arasında, kitle testleri, risk değerlendirmeleri, bazı anahtar risk göstergelerine yönelik sürekli izleme faaliyetleri, veri analizi ve hemen hemen her türlü nicel veri tabanlı görev sayılabilir. Doğru teknolojinin kullanılması kaydıyla, bu çeşit görevlerin hepsi, insan çalıştırılarak elde edilecek sonuca kıyasla daha iyi bir verim ve doğrulukla ve daha düşük bir maliyete tamamlanabilir. Gerçekten de, iç denetim birimlerinin veri analitiğinin potansiyelinden tam anlamıyla istifade edebilmeleri için robotik süreç otomasyonunu (RPA) veri analitiğine entegre etmeleri şarttır. *Internal Auditor*'da yayımlanmış olan bir makalede, veri analitiği ile denetim otomasyonu arasındaki ilişkinin kendisi ve kurumsal risklere karşı sağlanan güvence seviyesini daha üst seviyelere çıkarmak için bu iki unsurun her ikisinden de nasıl faydalanılabileceği tartışılmaktadır. Söz konusu makaleye göre, "iç denetçiler, veri analitiği ve denetim otomasyonu platformları sayesinde, ister bir acemi ölçeğinde ister bir uzman ölçeğinde olsun güvence sağlamak için gerekli araçlara erişebilirler."³

Bununla birlikte, verimlilik artışı bu tür teknolojilerin sağladığı faydalardan sadece biridir. Örnek vermek gerekirse, zaman alan yinelenmeli iç denetim faaliyetlerini tam otomatığe dönüştürme imkanı, ufak ve verimli denetim ekipleriyle çalışmayı hem teşvik eder hem de destekler, başka bir deyişle büyüklüklerini her zaman önlerindeki en büyük engellerden biri kabul etmiş olan ufak denetim birimleri için özellikle avantajlıdır. *Forbes* yazarlarından fütürist Jacob Morgan, Jeff Bezos'un "iki pizza" felsefesi (bir ekibin karnını doyurmak için ikiden fazla sayıda pizza gerekiyorsa, o ekip gereğinden büyüktür) ve Ringelmann Etkisi (yaptığı çalışmada eğer bir ipi tek bir kişi çekiyorsa o kişinin bu iş için %100'ünü ortaya koyduğunu, fakat ipi çeken kişi sayısı arttıkça her yeni katılımcıyla birlikte kişilerin sarf ettikleri bireysel çabanın

² "Robotic process automation: A primer for internal audit professionals," PwC, 2017, <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>.

³ James Bone, "Transforming Assurance," *Internal Auditor*, 12 Eylül 2019, <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Transforming-Assurance.aspx>.

azaldığını bulan Fransız filozof Maximilien Ringelmann'ın adıyla anılan teori) dâhil, daha ufak ekiplerle çalışmanın daha çok tercih edilir olduğu fikrini destekleyen teori ve ilkeleri ilgili makalesinde derlemiştir.⁴

Morgan'a göre, "Küçük kurum ve kuruluşlar genelde daha hızlı ve çevik davranabilirken, büyük kurum ve kuruluşların sanki çamur içinde yürüyormuş gibi bir görüntü vermeleri tesadüf değildir."

Diğer yandan, daha ufak ve daha verimli ekiplere yönelik mevcut eğilimin genç profesyonelleri kariyerlerine en alt kademede başlamaktan caydırabilir mi? Bu tür çelişkiler, bu konuya dair birçok farklı sektörde söz konusu olan ortak kaygı hissini yansıtmaktadır. Örneğin tıp alanında çalışan uzmanlar, hastalıkları ve düzensizlikleri onlardan daha isabetli bir şekilde teşhis edebilen yeni akıllı otomasyon platformlarından dolayı tehdit altında hissedebilirler. Bu hususa istinaden *The Economist*'te çıkan bir makalede bilhassa Enlitic adlı bir yeni girişimci şirketten bahsedilmekte olup, bu şirketin elindeki teknolojinin kötü huylu tümörleri sınıflandırma konusunda üç uzman radyologdan %50 daha iyi performans gösterdiği kanıtlanmıştır.⁵

Tüm bunlar gerçek olmakla birlikte, konuya yönelik bakış açısında ufak bir değişiklik yapılarak aynı senaryo içindeki gizli fırsatların farkına varılabilir. İç denetim ve bütün olarak insan işgücünün teknoloji yüzünden yitirebileceklerine odaklanmak yerine, teknolojinin elimizden almasının mümkün olmadığı şeylere odaklanarak daha verimli bir tartışmanın kapısını aralamak mümkündür.

Buna istinaden *Forbes* yazarlarından Mohanbir Sawhney'e kulak kabartılabilir: "Geleceğin işgücü üzerine düşünülürken, insanların bilgisayarlar karşısında gizli bir silaha sahip oldukları unutulmamalı: empati. Yapay zekâ (YZ) ve makine öğrenmesinin kullanımı sadece ağır işlerde değil aynı zamanda bilişsel yeteneklere dayalı görevlerde de yaygınlaşacak olsa bile, işlerinden olmuş çalışanlar çölü içinde kendini gösterecek olan meslek vahaları insan işgücüne dayalı kalmaya devam edecekler. Birebir iletişim kurulmasını gerektiren işlerde ... insanlar çalışmayı sürdürecektir."⁶

Geçmişte olduğu gibi bugün de iç denetçilerin kendi etki alanları içinde yönetim kademelerinden yönetim kuruluna, oradan özel amaçlı denetimler açısından kritik önemi haiz uzmanlara, örneğin BT'ye varana dek anlamlı ve verimli bağlantılar kurmaları gerekiyor ve dolayısıyla kuvvetli iş ilişkileri kurmayı başarabilen kişiler geçmişte olduğu gibi gelecekte de rağbet görecekler. Morgan'ın bir *LinkedIn* blog yazısında dediği gibi, "Bağ kurma, empati gösterme, iletişime geçme ve duyguları anlayabilme kabiliyetimize sahip olan herhangi bir makine veya robot bulunmuyor."⁷

Çokça üzerinde durulan olumsuz yanlarına rağmen yeni teknolojilerin yeni yeteneklere yönelik istihdam olanakları yaratacağını ve bu açıdan genel etkinin olumlu yönde olduğunu gösteren pek çok kanıt bulunuyor. Örneğin *Dünya Ekonomik Forumu*'nun 2018 raporunda verilen yeni rakamlara göre,

⁴ Jacob Morgan, "Why Smaller Teams Are Better Than Larger Ones," *Forbes*, 15 Nisan 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/04/15/why-smaller-teams-are-better-than-larger-ones/#62cca3151e68>.

⁵ "Automation and anxiety," *The Economist*, 23 Haziran 2016, <https://www.economist.com/special-report/2016/06/23/automation-and-anxiety>.

⁶ Mohanbir Sawhney, "As Robots Threaten More Jobs, Human Skills Will Save Us," *Forbes*, 10 Mart 2018, <https://www.forbes.com/sites/mohanbirsawhney/2018/03/10/as-robots-threaten-more-jobs-human-skills-will-save-us/#27ab21c3fce6>.

⁷ Jacob Morgan, "The One Thing AI And Automation Cannot Take Away From Us" (blog), *LinkedIn*, 4 Kasım 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ai-automation-cannot-take-away-from-us-jacob-morgan/>.

otomasyon, yerini aldığı iş sayısından daha fazla, 58 milyon yeni iş olanağı yaratacak.⁸ Ancak elbette bu iyimser bakışı açısı dile getirilirken, bu müstakbel işgücünün önemli bir kısmının yeni teknolojiler ile birlikte çalışmak için gerekli becerilere sahip olmasının zorunlu olduğu yönünde bir şerh de düşülmüyor.

Bu noktada Sawhney'e tekrar kulak kabartmak yerinde olabilir: "İnsan-makine ortaklıkları üzerine çalışan meslektaşlarımla aynı şekilde YZ üzerine çalışan bir kişi olarak ben de, geleceğin çalışma hayatının insana karşı bilgisayar şeklinde değil de, bilgisayar artı insan şeklinde bir görüntü vereceğine inanıyorum. İnsanlar çalışma hayatından çıkarılmayacak, onun yerine daha fazla bilişsel beceri gerektiren yüksek dereceli işlerde istihdam edilecekler."

Bu da denetim liderlerinin kendi iç denetim birimlerine bu tarz becerileri katmalarını sağlayacak yetenek yönetim stratejilerinden yararlanmaya odaklanmalarını gerektirecek ve bu stratejiler, süreç içindeki pek çok engelin, örneğin değişimin doğasından ileri gelen yetenek kıtlığının ve sınırlı mali kaynak nedenli sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olacaklar.

Risklerdeki Değişim

Bu teknolojik değişimin büyük bir kısmı iç denetim dünyasına yavaş bir hızla fakat organik bir şekilde nüfuz etmektedir. Bununla birlikte, teknolojinin sınırları genişledikçe, kurumların karşı karşıya kaldıkları risklerin niteliği de değişmiştir ve birçok iç denetim birimi, bağlı oldukları kurumlara teknoloji ile ilişkili yeni ve dinamik risklere karşı yeterli güvence sağlayabilmeleri için sahip olmaları gereken yetenekleri bulma konusunda zorluk yaşamaktadır.

Hangi sektörde olduğu fark etmeksizin, siber güvenlik riskleri büyük bir tehdit oluşturmakta ve dünya genelinde bütün risk müdürlerinin dikkatini çekmektedir. Örneğin IIA'nın 2019 Kuzey Amerika İç Denetimin Nabızı (Nabız) raporuna göre, finans hizmetlerinde faaliyet gösteren denetim liderlerinin %81'i, siber güvenlik ile ilgili riskleri çalıştıkları kurumlar için yüksek veya çok yüksek olarak tanımlamış ve bu tür risklerin diğer her tür riskten istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha önemli olduğuna işaret etmiştir.⁹ Kamu sektörüne bakıldığında ise, siber güvenlik ile ilgili riskleri yüksek veya çok yüksek olarak derecelendiren denetim liderlerinin yüzdesinin iki yıl içinde %20 gibi şaşırtıcı bir artış sergileyerek %73'e yükseldiği görülmektedir.¹⁰ Siber güvenlik hakkındaki endişeler dünya genelinde arttıkça, iç denetimin siber güvenlik ile ilgili meselelere karşı uygulamaya alınan kontrolleri değerlendirebilmek ve bu yeni kontrollerin uygulamaya konulması hususunda yönetime yardımcı olabilmek için elinde bulundurması gereken yetenekleri nasıl kendine çekeceği ve bu yeteneklerin gelişimini nasıl sağlayacağı konusunda eşit önemde bir endişe açığa çıkmıştır.

2019 Nabız raporuna dönülecek olursa bu konu hakkında biraz daha fikir edinilebilir: "İç denetimin anlamlı ölçüde risk teşkil eden bu alandaki becerilerini kuvvetlendirmek amacı ile verdiği hâlâ devam eden mücadele, [siber güvenliğin] yüksek riskli bir alan olarak derecelendirmesinde rol oynayan faktörlerden biridir. [Araştırmaya katılan] İDY'lerin yarısından fazlası, sorumlu oldukları iç denetim ekibi içinde siber güvenlik konusunda uzman kişilerin bulunmaması veya olması gerekenden az sayıda olmasının, iç

⁸ Hamza Shaban, "Machines will create 50 million more jobs than they displace by 2022, World Economic Forum says," *The Washington Post*, 18 Eylül 2018, <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/09/18/machines-will-create-million-more-jobs-than-they-displace-by-world-economic-forum-says/>.

⁹ "2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus," The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/FSAC/Cybersecurity-and-Information-Technology-Risk-for-Financial-Services.pdf>.

¹⁰ "Meeting Cybersecurity Challenges," The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

denetimin siber güvenlik riskleri ile baş etme kabiliyetine aşırı veya çok anlamlı bir etkisinin söz konusu olduğunu belirtmiştir.”¹¹ Denetim liderlerinin %90’ının siber güvenlik ve gizlilik konularında yetkinliğe sahip olan birilerini bulmanın aşırı veya çok güç olduğunu rapor etmiş oldukları *Nabız* 2018 baskısında yer alan bulgular da yukarıda verilen ifadeleri destekler niteliktedir.¹² Denetim liderlerinin en çok endişe duydukları risklerin sorumlu oldukları iç denetim birimlerindeki en önemli yetkinlik açığını adeta ifşa eden riskler olması tesadüf değildir.

İç denetim, bu yetenek açığını doldurmak için öncelikle iki yoldan birine başvurmuştur: iç denetimin siber güvenlik konusunda sahip olduğu sorumluluklar için ya bir uzman ya da başka bir dış sağlayıcı aracılığıyla eş kaynak kullanımına başvurmak ya da iç denetim biriminin sorumluluk alanını kasıtlı olarak sadece sahip olduğu yetkinlikler ile sınırlamak. Bu iki seçeneğin her ikisi de beraberinde yeni riskler taşımaktadır.

Bu hayati hizmet alanı konusunda bir üçüncü şahsa bel bağlanması, bu duruma has yeni riskler doğurur. 2019 *Nabız* raporunda, araştırmaya katılan İDY’lerin anlamlı bir yüzdesinin (%21) bağlı oldukları kurumların üçüncü şahıs seçim süreçlerini geçici veya zayıf nitelikte şeklinde tanımladığı veya böyle süreçler mevcut olmadığını ifade ettiği, diğer yandan %48 oranında İDY’nin ise bağlı oldukları kurumların üçüncü şahıs izleme süreçlerini geçici veya zayıf nitelikte şeklinde tanımlandığı veya böyle süreçler mevcut olmadığını ifade ettiği tespit edilmiştir. Bu veriler kurumların bütün kurumu içine alan bir anlamda genel üçüncü şahıs kullanımı hakkındaki endişeleri yansıtıyor olmakla birlikte, araştırmaya katılan İDY’ler bu tür risklerin kendi birimleri için de geçerli olduğunu biliyor olmalıdır.

Yukarıda bahsi geçen ikinci seçenek, yani çalışma kapsamının hâlihazırda elde bulunan beceriler ile sınırlı tutulmasına dayalı yaklaşım daha da sorunludur. Yetenek ve kaynak kısıtlarının iç denetim için her zaman bir sorun teşkil etmiş olduğu doğrudur, ancak iç denetimin kendi çalışma kapsamını kasıtlı olarak belli bir alan ile sınırlandırması, risk tabanlı nesnel bulgulara dayalı bir çalışma yürüterek güvence sağlamak, tavsiye vermek ve olayların içyüzünün anlaşılmasını sağlamak suretiyle kurumun değerini kuvvetlendirme ve koruma yönünde bir misyon taşıyan iç denetimin bu misyonunu tehlikeye atar. IIA *Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarından Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat* başlıklı Standart 1200’de, denetim görevlerinin “yeterlilik ve azami mesleki özen ve dikkat ile yerine getirilmek” zorunda olduğu ifade edilmekte olup, iç denetçiler bu standartta ifade edilenleri yanlış yorumlamamaya dikkat etmelidirler. IIA’nın CEO’su Richard Chambers, İç Denetim Mesleki Uygulamaları için Temel Prensipler hakkında kaleme aldığı son blog yazılarından birinde, yetkinlik ve mesleki özen kavramlarını ele almıştır:

“Bu prensip iki farklı şekilde ele alınabilir. Kolay olan, bu prensibi yetkin ve etkili bir hizmet sağlamak için gerekli bilgi birikimi, beceri ve uzmanlığa sahip olduğumuz alanların dışına çıkmamız gerektiğine işaret eden bir direktif gibi yorumlamaktır. Fakat aslında yapmamız gereken, bu prensibi, sahip olduğumuz bilgi birikimi, beceriler ve uzmanlıkları bağlı olduğumuz kurumların talepleri ile orantılı ölçüde genişletmemiz ve bunu yaparken henüz uzmanlık kazanmamış olduğumuz alanlarda yetkin ve yeterli ölçüde tavsiye ve yardım

Denetim Odağı

IIA Standardı 1200 – Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat

Görevler, yeterlilik ve azami mesleki özen ve dikkat ile yerine getirilmek zorundadır.

¹¹ 2019 *North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2019, <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/263452/2019-1826%20IIA%20Pulse%20Report-online%20CX%20March2019.pdf>.

¹² 2018 *North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2018, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

almanın yollarını aramamız gerektiğine işaret eden bir direktif gibi kabul etmek ve kendimizi bu yönde zorlamaktır.”¹³

Siber güvenlik ve BT riskleri hakkında dile getirilen genel endişe, küreselleşmenin birçok farklı sektörde artması ve kuvvetlenmesi ile birlikte açığa çıkan zorluklar ile iç içe geçmiştir. ABD İşgücü İstatistikleri Bürosu’na göre, “İş dünyasında süregelen ve devam eden küreselleşme hali, uluslararası ticaret ve uluslararası şirket satın almaları ve birleşmeleri ile ilgili muhasebe uzmanlığı ve muhasebe hizmetlerine olan talepte artışa yol açabilir.”¹⁴ Kurumlar giderek daha karmaşık bir hale gelen düzenleyici ortamda yollarını bulmaya çalıştıkça, iç denetim birimlerini sadece uyum desteği sağlayan bir birim olarak değil, aynı zamanda iş faaliyetleri için fiilen stratejik tavsiye ve danışmanlık vermesi gereken bir birim olarak da görmeye devam edecekler. İç denetimin bu tür beklentileri karşılayabilmesi için bu tarz bir rolün gerektirdiği bütün yetkinlik alanlarında yeterli olmak gibi bir sorumluluğu vardır.

Mükemmel bir dünyada, yeteneklerin bulunup istihdam edilmesine, şirket içinde geliştirilmesine ve elde tutulmasına öncelik verilen kapsamlı bir strateji ile bu gizli tuzaklardan kaçınmak ve iç denetimin rolünün paydaşların gözünde meşru ve geçerli kılınmasına yardımcı olmak mümkündür. Fakat elbette gerçek dünyada, kısıtlı aday havuzları, denetim komitesi veya kurulunun ayak sürümesi, maaş kısıtları, bütçe kısıtlamaları, iç denetim sektörünün hem içini hem de dışını içine alan bir anlamda yeteneklere yönelik rekabetin artması, yeteneklerin sürekli değişen ihtiyaçları ve istekleri ve daha fazlasının dâhil edilebileceği muhtelif değişkenlerden dolayı, olabilecek en iyi şekilde tasarlanmış yetenek yönetim stratejilerinde dahi aksaklıklar veya başarısızlıklar yaşanabilir.

Chambers’a göre, “İhtiyaçlarımızı karşılamamız için istikrarlı ve analitik bir yaklaşım benimsememiz şart. İyi düşünülmüş ve tasarlanmış bir yetenek yönetim stratejisi oluşturmanın başarı şansımızı artıracakı kesin. Yetenek yönetimi konusuyla krizden krize baş etmeye çalışmak gibi bir lüksümüz yok.” Bu zorlukların üstesinden gelmemiz gerekiyor.¹⁵

¹³ Richard Chambers, “Internal Auditors Should Stand on Principles,” *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, 16 Eylül 2019, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-Should-Stand-on-Principles.aspx>.

¹⁴ “Accountants and Auditors: Job Outlook,” *Occupational Outlook Handbook*, United States Bureau of Labor Statistics, son değişiklik tarihi 4 Eylül 2019, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/accountants-and-auditors.htm#tab-6>.

¹⁵ Richard Chambers, “For Internal Audit, the War for Talent Is Pivotal,” *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, 26 Mart 2018, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/For-Internal-Audit,-the-War-for-Talent-Is-Pivotal.aspx>.

Yetenek İstihdamına Karşı Yetenek Geliştirme

Yeni eleman bulmanın ve istihdam etmenin zorluğunu, ticari genel merkezi Boston, Massachusetts’de bulunan 1,7 milyar dolarlık dış sağlığı sigorta şirketi Dentaquest LLC’de iç denetim ve risk yönetimi başkan yardımcısı görevini yürüten Mark Monroe kadar iyi özetleyebilmiş biri muhtemelen yoktur: “Yeni elemanlar bulma ve istihdam etmenin düşüncesi bile tüylerimi diken diken etmeye yetiyor. Doğru kişileri bulmak hemen hemen her zaman çok uzun sürüyor.”¹⁶

“Doğru kişileri” arama ve bulma sürecinin harcanan süre açısından sorunlu hale gelmesine yol açabilecek birçok sebep var. Bunlardan bazıları kolayca düzeltilebilir, ancak diğerleri, adayların nerede aranması gerektiği, iç denetim biriminin açık emek piyasasında nasıl rekabet edebileceği ve/veya birinin bir kalifiye iç denetim adayı kabul edilmesi için tam olarak hangi nitelikleri haiz olması gerektiği ile ilgili konularda odak noktasında temel bir değişiklik yapmayı zorunlu hale getirebilirler.

Ücretler ile Yetenek Arzı Arasındaki İlişki

İlginçtir ki, maaşlar, iç denetçilerin diğer mesleki fırsatlar ile rekabet edebildikleri yegâne faktör olabilir. Küresel insan kaynakları danışmanlık firması **Robert Half**’ın yayımladığı *2020 Maaş Rehberi* raporuna göre, kısmen karmaşık operasyonlar yürüten orta ölçekli bir şirket muhasebesi kuruluşundaki bir iç denetim müdürü, bir SEC finansal raporlama müdürünün maaşından 500 dolar daha fazla, bir iş analistinin maaşına denk ve finansal hizmetler sektöründeki bir operasyon müdürünün maaşından 17.000 dolar daha fazla olan 116.500 dolar düzeyinde bir yıllık maaş alabilir.¹⁷

Gelgelelim bu, iki ucu keskin bir bıçaktır. Rekabetçi maaşların varlığı işgücü tarafından olumlu bir parametre kabul edilebilir ve iç denetimin adaylara adil bir piyasa değeri teklif etme arzusunu yansıtmaya yönünden iyi bir etki bırakabilir, fakat aynı zamanda yönetim kurulunca onaylı bütçesini çok daha büyük bir bütünün yalnızca tek bir parçası lehine zorlamasından dolayı iç denetimi müşkül bir durumda da bırakır.

IIA’nın yayımladığı yeni bir risk raporu olan *Risk Hakkında 2020: Riski Anlamak, Uyumlaştırma ve Optimize Etmek İçin Bir Rehber* adlı raporda, yönetim kurulları, üst düzey yöneticiler ve İDY’lerin, bağlı oldukları kurum ve kuruluşların spesifik riskleri yönetme kabiliyetlerine dair algı ve düşüncelerinin aynı çizgide buluşup buluşmadığına ve bunun ne denli sağlanabildiğine kısa bir bakış atılmaktadır. Bu raporda IIA, “üst düzey yöneticiler ve İDY’ler bağlı oldukları kurum ve kuruluşların yetenek yönetim riskleri ile baş etme konusundaki kabiliyetleri konusunda neredeyse tam anlamıyla aynı doğrultuda düşünürken, yönetim kurulu üyelerinin meseleye biraz daha iyimser bir bakış açısı ile yaklaştıklarını” saptamıştır (bkz: Şekil 1).¹⁸ Ne kadar ufak olursa olsun, bakış açıları arasındaki bu tür bir farklılaşma, denetim biriminin bütçesini

¹⁶ Joseph McCafferty, “Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers,” MIS Training Institute, 1 Haziran 2017, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

¹⁷ *Salary Guide 2020*, Robert Half International Inc., 2019; rapor, şu adresten indirilebilir: <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

¹⁸ *OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The IIA; Ekim 2019’da yayımlanacaktır.

etkileyebilir. Örneğin, denetim liderleri, yetenek avcılığı potasında adaylar için rekabetçi bir profil çizmek ve departmanlarındaki kritik beceri açıklarını doldurmalarını sağlayacağını düşündükleri bir kaynağa kavuşmak adına, kendilerine ayrılan bütçenin genişletilmesi yönünde bir istekte bulunurken, yönetim kurulu üyeleri bu açıkları şirket içi kaynaklar kullanılarak kapatılmaları mümkün olan eksiklikler olarak değerlendirebilirler. Ne olursa olsun, böyle bir farklılaşmanın varlığı, iç denetim biriminin açık piyasada yetenek bulma konusunda rekabetçi bir pozisyona kavuşmak için yürüttüğü mücadeleyi -en azından sadece maaş ve ücretler açısından da olsa- biraz daha karmaşık bir hale getirir.

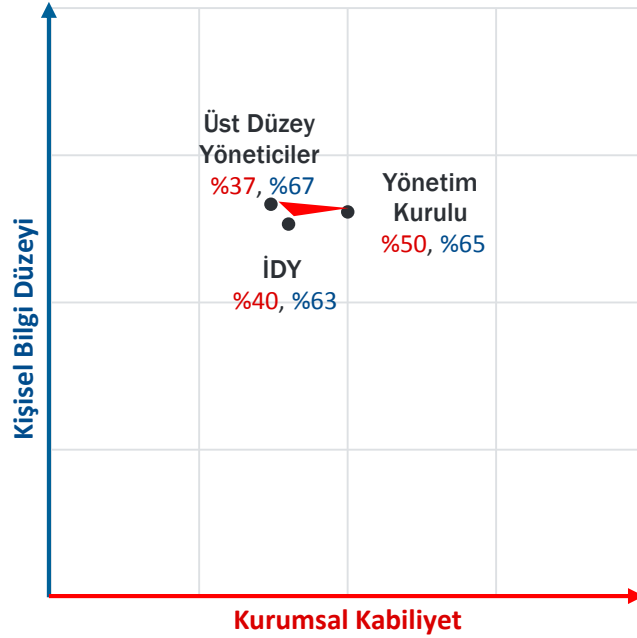
Yetenek pazarının giderek artan öz farkındalığı bu mücadeleye yeni bir boyut eklemektedir. Yeteneğe olan talep arttıkça, adayların emek piyasasındaki pozisyonlarına dair farkındalığı da artmaktadır. Robert Half'a göre, "Ortalamanın altında maaş ve ücretler teklif eden şirketler, favori adaylarını bünyelerine katma fırsatını kaçırabilirler. Piyasada en çok rağbet gören muhasebe ve finans profesyonelleri genelde aynı anda birden fazla teklif alırlar ve bu yüzden maaş pazarlıklarında diğerlerine göre kendine daha çok güvenen bir profil çizerler."¹⁹

Bu açmazın sadece iç denetim ile diğer meslekler arasındaki rekabetle sınırlı olmadığı gözden kaçırılmamalı; bu rekabetin büyük bir kısmı, farklı coğrafi konumlarda ve/veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren iç denetim birimleri arasında süregelmekte ve zaten sınırlı olan iç denetim yetenek havuzunun kendi kendini tüketmesine neden olmaktadır.

Örneğin Çin ve Hindistan gibi pazarlardaki ekonomik büyüme, yüksek vasıflı yeteneklerin bölgede tutulmasını sağlayabilecek istihdam fırsatlarında artışı teşvik edici bir etki göstermiştir. Bu gelişme yaşanmasaydı bu yetenekler uygun iş fırsatları için yüzlerini Birleşik Devletler'e veya Avrupa'ya dönebilirlerdi, ancak artık kendi anavatanlarından da cazip teklifler aldıkları için böyle bir şey söz konusu değil.²⁰ Dolayısıyla sektör yeni pazarlarda genişleyip olgunlaşmaya devam ettikçe, yetenek bulma olgusunun daha içkin eksiklikleri kendilerini daha çok belli edecek gibi görünüyor.

İç denetim sektörleri arasındaki rekabet de göz ardı edilmemelidir. Örneğin, kamu sektörü kuruluşlarının özel sektördeki kariyer fırsatlarına karşı rekabet etmeye çalışırken pek çok zorluk yaşadıkları bilinen bir şeydir. Kamu sektöründe verilen ücret ve maaşların kaynağı temelde vergi mükellefleri olduğu için, kamu

Şekil 1: Yetenek Yönetimi Konusundaki Risk Algısı



Not: Risk Hakkında 2020 anketi (IIA). Şirketinizin yetenek yönetimi konusundaki kabiliyetini nasıl görüyorsunuz? [Yetenek yönetimi] konusunda ne denli bilgilisiniz? 7 en yüksek seviye olmak üzere, 6 veya 7 skorlarının birleşik yüzdesi rapor edilmektedir. $n = 83$.

¹⁹ Salary Guide 2020, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

²⁰ Jennifer Marie Rocks, "State governments and the coming talent shortage," Deloitte, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/talent-shortage-strategies.html> (son erişim tarihi: 27 Eylül 2019).

sektöründe bu konuda pek esneklik söz konusu değildir.²¹ Özel sektör çalışanlarının genelde tâbi sayılmadıkları daha fazla sayıdaki daha kapsamlı etik inceleme ve denetimlerin varlığı, düzenleyici ortamdaki doğan meseleler ve kanuni yükümlülüklerin ve ayrıca kamu sektörünün üst düzey yetenekleri istihdam etme konusunda yaşadığı zorlukların örnek gösterilebileceği ek hususlar da elbette bu konuda dikkate alınmalıdır.

Zirvede Buluşan Paralel Patikalar

Her ne kadar mükemmel adayın kurum dışı kaynaklardan bulunması arzu edilse de, bir iç denetim birimini kuvvetlendirmenin ve genişletmenin tek yolu bu değildir. Örneğin, bir denetim biriminin yetenek yönetim stratejisinin ayrılmaz parçalarından biri, emek piyasasındaki diğer rakipleri kadar uzmanlık bilgisi ve tecrübesi bulunmayan harici adaylara yönelik kapsamlı bir şirket içi eğitim programı olmalıdır.

Bu tür bir girişime öncelik vermek ya da bu tür bir girişime en azından yüksek vasıflı adaylara odaklanılan istihdam girişimleri ile eşit ölçüde ağırlık vermek, hem kurumun kendisi hem de aday içini son derece faydalı sonuçlar doğurabilir. Böyle bir şirket içi eğitim programına yatırım yapılması, her şeyden önce, denetim liderlerinin yetenek havuzunun üzerine daha geniş bir ağ atmalarına ve “bütün kutucuklara tik atılması” mümkün olmayan adaylara daha ciddi bir gözle bakmalarına ve bu sayede vasıflı adayların genelde beraberinde gelen yüksek fiyat etiketlerinden kaçınmalarına olanak sağlar. Uzmanlık bilgisi ve tecrübesi ile donatılmış BT denetim becerilerinin bir adayı manşet yaptığı doğru olmakla birlikte, denetim liderlerinin adaylarda aradıkları başka beceriler ve özellikler de vardır.

Gerçekten de, 2018 *Nabız* anketinde katılımcılara yöneltilen bir soruda, temel BT bilgisi, veri madenciliği ve analitiği ve hatta sektöre ilişkin bilgi birikimi gibi daha fazla uzmanlık isteyen becerilere kıyasla analitik/eleştirel düşünme, iletişim becerileri ve ikna ve işbirliği gibi becerilerin denetim liderlerinin daha büyük bir kesimi tarafından denetim birimlerinin sahip oldukları sorumlulukları yerine getirme kabiliyetleri

Şekil 2: Becerilerin Önemi

İç Denetim Becerileri	Önem
Analitik/eleştirel düşünme	%95
İletişim becerileri	%94
Denetim sürecini anlama	%85
İkna ve işbirliği	%83
İş zekâsı	%80
Mesleki etik ilkelerini anlama	%79
Yenilikçi düşünme	%77
Süreç iyileştirme	%67
İç denetim yönetimi/gözetimi	%66
Muhasebe ve finans	%65
Sektöre ilişkin bilgi birikimi	%63
Risk yönetimi güvencesi	%61
Temel BT bilgisi	%60
IPPF®'yi (UMUÇ) anlama	%58
Yönetişim ve kültür	%56
Veri madenciliği ve analitiği	%50
Siber güvenlik ve gizlilik	%48
Suiistimal soruşturmaları ve/veya denetimleri	%41

Not: 2018 Kuzey Amerika İç Denetimin Nabızı, S54: Lütfen, denetim biriminizin sahip olduğu sorumlulukları yerine getirmesi açısından, aşağıda sayılan becerilerin varlığına ne denli önem verdiğinizi tanımlayınız. “En” veya “çok” önemli seçeneklerini seçenlerin yüzdesi. n = 636. <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

²¹ Carol Brzozowski, “Public Sector Employers Facing People Problems,” Workforce, 14 Ocak 2019, <https://www.workforce.com/2019/01/14/public-sector-employers-facing-people-problems/>.

açısından en veya çok önemli olarak tanımlandığı görülmüştür (bkz: Şekil 2).²² Uygulamada sağlam bir eğitim programının bulunması, rekabetçi yetenek pazarında bulunan tecrübesiz ancak öğrenmeye istekli bir adayı iyi bir alternatif haline getirir.

Eğitim programları, mesleğin henüz tam olgunlaşmamış olduğu gelişmekte olan pazarlarda özellikle faydalı olabilir. Örneğin, Protiviti verilerine göre, günümüzde dünyanın en büyük dokuzuncu ekonomisine ev sahipliği yapan Brezilya’da yalnızca 220 Sertifikalı İç Denetçi (CIA) bulunuyor.²³ Protiviti’nin çıkardığı *Internal Auditing Around the World* (Dünyada İç Denetim) adlı serinin “How Internal Audit Functions Develop Great People” (İç Denetim Birimlerinin Büyük İnsanlar Geliştirmesinin Yolu) başlıklı sekizinci sayısında, Brookfield, Brezilya’da Kurumsal Denetim Hizmetleri Direktörü görevini yürüten Richard Maingot, sorumlusu olduğu denetim biriminin benimsemiş olduğu ve temel yetkinlik ihtiyaçlarının dahi idare eder bir özgeçmişe sahip olan adayları değerlendirmeye alıp onları eğitimden geçirmek suretiyle

karşılmasına dayanan istihdam yaklaşımına dair şunları söylemiştir: “Onların eksik becerileri yönünden gelişmelerini sağlamak zorundayız. Denetçileri, bireysel çalışmayla veya Brezilya’da bulunan yerel kurslar aracılığıyla hazırlandıkları CIA sınavlarına girmeleri ile sona eren sıkı bir programdan geçiriyoruz. Denetçiler CIA sertifikalarını aldıktan sonra, onları başka sertifikalarından peşinden koşmaları yönünde teşvik ediyoruz.”²⁴

Kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programına görece daha fazla ağırlık verilmesi, aynı zamanda denetim liderlerinin kurum içine daha fazla dikkat kesilmelerine ve kendi kurumlarında ve hatta kendi departmanlarında mevcut olan yetenekleri keşfetmelerine de olanak sağlar. Texas eyaletinin El Paso kenti için baş iç denetçi görevini yürüten Edmundo Calderon , IIA’ya verdiği bir röportajda, böyle bir programın varlığının ne anlama geldiğini ilk elden açıklamıştır: “[Kentin] BT departmanının 70.000 dolarlık bir bütçesi vardı ve bu bütçeyle bir siber güvenlik uzmanı istihdam etmesinin mümkün olmadığını çabucak anladı. Finansman eksikliği büyük bir sorundur ve böyle bir sorunla yüz yüze kalan şehirler için tek seçenek genelde dış veya eş kaynak kullanımınıdır ve bu yapılacaksa fonun teminat altına alınması gerekir.” Calderon’un açıkladığı üzere, söz konusu kent bunun yerine mevcut BT ekibinin bir üyesini siber güvenlik konusunda eğitmeye başlamıştır.²⁵

IIA’nın yetenek yönetimi hakkındaki [Uygulama Rehberinde](#), eğitim ve geliştirme programlarını iyileştirmek ve güçlendirmek isteyen denetim liderleri için, örnekleri aşağıda verilen çeşitli stratejiler önerilmektedir:

²² 2018 North American Pulse of Internal Audit, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

²³ “Brookfield Brazil — Recruiting, training, and building as a team,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

²⁴ A.g.e.

²⁵ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

Denetim Odağı

IIA Standardı 1210 – Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak veya bunları edinmek zorundadır.

- **Rotasyonlu İstihdam:** Rotasyonlu programlar, kurum bünyesindeki diğer departmanlardan gelen kurum içi adaylar için bir eğitim zemini sağlarlar. Ayrıca, en iyi uygulamaların departmanlar arasında paylaşımını kolaylaştırır ve iç denetim departmanı dışındaki personelin iç denetimin rolüne dair farkındalığını artırma potansiyeli taşırlar.
- **Misafir Denetçi Programları:** Misafir denetçi programı, spesifik denetim görevleri açısından söz konusu olan yetkinlik açıklarını doldurmak amacı ile kullanılabilir olan, aynı zamanda kurumun diğer kısımlarında görev alan personele iç denetime kısa süreli bir taahhütte bulunma fırsatı veren bir programdır. Bir misafir denetçi, normalde, türüne az rastlanır benzersiz bir iç denetim görevinde konunun uzmanı olarak görev alır ve denetim departmanının hem içinde hem de dışında bilgi paylaşımını teşvik edici bir etki yaratabilir. Bu program, BT departmanları ile eşgüdümlü yürütülmesi halinde bilhassa etkili ve faydalı olur.
- **Akıl Hocalığı Programları:** Akıl hocalığı programları, büyük ölçüde gayri resmi bir temelde yürütülen, resmi bir belgelendirme süreci işletilmeyen ve yeni işe girenler ve aynı şekilde deneyimli personel için daha deneyimli ve bilgili birinin gözetimi altında yetkinliklerini geliştirme fırsatı sağlayan programlardır. Akılcı hocasının, kişinin doğrudan bağlı olduğu gözetmen olmaması daha iyi sonuç verir.
- **İşbaşı Eğitimi:** İşbaşı eğitimi, yeni işe başlayanlara iç denetim görevleri hakkında pratik deneyim kazandırmak için takip edilebilecek etkili yollardan biridir. Aynı zamanda, yeni ekip üyelerinin risk yönetimi ve uyum gibi ikinci savunma hattını oluşturan birimlerce yürütülen temel iş süreçleri ve görevlerini öğrenmelerine de yardımcı olabilir.
- **Sınıf Eğitimi/Atölyeler:** Birçok kurumda, iş rolleri ve sorumluluklarına ve hatta veri analitiği ve suiistimal kontrolü gibi daha teknik yetkinliklere dayalı spesifik eğitim verilen resmi şirket içi eğitim programları bulunur. Bu tür bir eğitim, dışarıdan alınan üçüncü şahıs hizmetleri aracılığıyla da sağlanabilir; örneğin IIA meslek örgütleri ve iştirakleri üyelerine sık sık teknik eğitim teklif eder veya sağlarlar.
- **E-eğitim:** E-eğitim, şirket içinden temin edilebileceği gibi, dış hizmet sağlayıcılarından da alınabilir. Programlama ve zamanlama açısından daha fazla esneklik sağlar ve bir yere seyahat etmeyi veya ofis dışına çıkmayı gerektirmez.²⁶

Eğitim Kuruluşlarından Faydalanmak

Özel olarak üzerinde durulması gereken ve genelde göz ardı edilen bir diğer strateji, yerel kolejler ve üniversiteler ile hâlihazırda ilişkilenebilir olmaları imkân dâhilinde olan yerel IIA meslek örgütleri ve iştiraklerinin Akademik İlişkiler Komiteleri ile ortaklıklar kurmaktır. Bunlardan birçoğu, öğrenciler için CIA sınavına yönelik eğitimden sertifika kayıtları, tam zamanlı lisans derecesi ve tam zamanlı yüksek lisans derecesine kadar her şeyi sağlayan iç denetim temelli programlar yürütmektedir. Bu tür ortaklıklar, süreçte yer alan bütün taraflar için faydalıdır: iç denetim birimleri yetenek istihdamı, yetenek eğitimi ve yeteneği elde tutmak için faydalanabilecekleri bir kaynağa kavuşmuş olurlar; öğrenciler, stajyerlik ve tam zamanlı iç denetim pozisyonlarına girme imkânlarını artırmış olurlar; eğitim kuruluşları ise, bir yandan

²⁶ "Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members," *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

şirketlerle birlikte çalışma deneyimi kazanırken, diğer yandan genel olarak bünyelerindeki öğrencilerin işgücüne katılımlarına destek vermiş olurlar.²⁷

Oregon Eyalet Sekreteri makamında bilgi teknolojisi denetim müdürü görevini yürüten Teresa Furnish, IIA'ya verdiği bir röportajda, kamu sektörünün finansal kısıtlamaları karşısında bu stratejiden bilhassa fayda sağladığını ifade etmiştir: “Ekibimin yarısı performans denetimleri veya mali denetimler alanında işe başladı ve biz de bunlara ek olarak BT alanında eğitim verdik. Bunların yanı sıra, Sertifikalı Bilgi Sistemleri Denetçisi (CISA) kriterleri ile uyumlu bir programa sahip olan yerel eyalet üniversitelerinden biriyle iyi ilişkimiz var, dolayısıyla bunun da faydasını görüyoruz ve ekibimize kamu sektöründe nasıl çalışılması gerektiği konusunda eğitim verebiliyoruz.”²⁸

Ayrıca, daha makro bir ölçekten bakılacak olursa, özellikle *baby boomers* adı verilen kuşağın üyelerinin yaşlanmakta olduğu ve öngörüldüğü üzere işgücünden toplu bir şekilde ayrılıp arkalarında önemli bir işgücü açığı bırakacakları göz önünde tutulduğunda, iç denetim birimlerinin mesleği yeni gelen işgücü kuşağına tanıtmak ve bu yeni nesli bu mesleğe yönlendirmek için faal olarak gayret göstermelerinin sağlayacağı katma değer de göz ardı edilmemeli. [Pew Araştırma Merkezi](#)'nin verilerine göre, 2019 senesine kadar her gün 10.000 gibi inanılmaz bir sayıda *baby boomer* geleneksel olarak emeklilik yaşı sayılan yaşa ulaşmış olacak.²⁹ Y kuşağı ile Z kuşağı bu kişilerin yerlerini aldıkça, iç denetim birimleri ve örgütleri bu yeni kitlelere mesleği tanıtmak ve meslekte geçirilen uzun soluklu bir kariyerin ne denli faydalı ve ödüllendirici olabileceğini göstermek için ellerine geçen her fırsattan istifade etmelidirler.

IIA meslek örgütleri ve iştiraklerinin Akademik İlişkiler Komiteleri ile girilen bu tür ortaklıklardan azami fayda sağlamak isteyen denetim liderlerinin, çalıştıkları kurumların üzerine düşeni yapmasını sağlamaları ve eğitim kuruluşlarına en az onların kurumlarına kattığı değere denk ölçüde değer katmaları gerekiyor. Kurumlar, staj programlarına istinaden uygun her türlü yaratıcı olma fırsatını değerlendirebilecek olup, bu konuda örnekleri aşağıda verilen bir dizi iyi stratejiyi dikkate alabilirler:

- Seçilmiş öğrencilerin araştırma projelerine, simülasyonlara, şirket ziyaretlerine, faal olarak mesleği icra eden veya meslekte deneyim sahibi olan uzmanların sahne aldığı etkinliklere ve hatta yönetim kuruluna yapılan sunumlara katılmaya davet edildikleri bir yaz liderlik programı geliştirmek.
- Katılımcı öğrenci takımlarının özet gönderebileceği, faal olarak mesleği icra eden biriyle birlikte çalışabilecekleri ve bir iç denetim vakası için buldukları çözümleri sunabilecekleri vaka yarışmalarını tertip etmek.
- Üniversitelerin düzenlediği kariyer fuarlarına etkin bir katılım göstermek ve bunu sürdürmek.
- Öğrenci farkındalık etkinlikleri düzenlemek ya da daha geniş çaplı veyahut yerel ölçekli farkındalık etkinliklerine sponsor olmak.
- Yerel üniversitelerdeki öğrenci birlikleri ve profesörlerle bir iletişim hattı kurarak, kurumun sağladığı bursların, düzenlediği tanıtım faaliyetlerinin ve sunduğu akıl hocalığı fırsatlarının reklamını yapmak.

²⁷ “Why Participate in The IIA’s Internal Auditing Education Partnership (IAEP) Program?” The IIA, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Academic%20Relations%20Documents/Why-Participate-in-the-IAEP-Program.pdf> (son erişim tarihi: 27 Eylül 2019).

²⁸ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

²⁹ Russell Heimlich, “Baby Boomers Retire,” Pew Research Center, 29 Aralık 2010, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>.

- Öğrenciler ve katılan akıl hocaları için ücretsiz veya düşük bir ücrete tâbi olması kaydıyla, tek başına veya eğitim kuruluşu ile ortaklaşa bir eğitim etkinliği tertip etmek.³⁰

Yeteneklerin henüz üniversite aşamasındayken keşfedilip istihdam edilmesi önemli ve faydalı olsa da, bütçe dostu tek yetenek kaynağı bu değildir. Bir denetim lideri, yetenek havuzunun aksi ucunda dahi kurumuna değer katacak önemli yetenekler keşfedebilir.

Virginia Üniversitesi'nin Denetim ve Uyum Ofisinde CAE pozisyonunda çalışan Carolyn Devine Saint, bu konuya istinaden şunları söylemiştir: "Kullandığım etkili stratejilerden biri, BT, BT güvenliği ve muhasebe alanlarında tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışan henüz emekli olmamış veya emeklilik yaşını geçmiş tecrübeli kişileri işe alarak, bu kişilerin çalışmaya ve değer katmaya devam etmelerini sağlamaya dayanıyor."

Yetenek havuzu çok geniş spektrumludur. O yüzden, öğrencilerden stajyerlere ve hatta emeklilere varana dek bu havuzun her noktasından kapsamlı, çok yönlü ve açık fikirli bir yaklaşımla değer elde etmeye odaklanılmayan bir yetenek yönetim stratejisinin etkili bir strateji sayılması mümkün değildir.

³⁰ "20 Ideas for Getting the Word to Students About Internal Auditing," The IIA, <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/20-Ideas-for-Getting-the-Word-to-Students-About-Internal-Auditing.pdf> (son erişim tarihi: 27 Eylül 2019).

Yeteneği Elde Tutma

Zorlu veya rahatsız edici durumların etkisini dağıtmak için sıklıkla mizaha başvurulur ve iç denetimin BT yeteneği bulma konusunda yaşadığı zorluğu ve kendine güvensizliği en iyi yansıtan ve sektörde birçoklarının bilinen şakalardan biri şudur:

ABD’deki iyi BT denetim liderlerinin sayısı yalnızca 10 ve bunlar her birkaç haftada bir iş değiştirip duruyorlar.³¹

Bu şaka, denetim liderlerinin günümüzde karşı karşıya kaldıkları en büyük engellerden ikisine işaret ediyor: yüksek vasıflı denetim yetenekleri istihdam etmenin güçlüğü ve onları elde tutmanın güçlüğü. İç denetim mesleğin sağlayabileceklerini gösterme konusunda ne kadar başarılı olursa olsun ya da sıfırdan bir yüksek vasıflı iç denetçi yaratmak için ne kadar çok kaynak ayrılmış olursa olsun, bu tür çabaların genelde en iyi yeteneklerin kapıdan çıkıp gitmesi ile sonuçlanıyor olması sektöre dair acımasız bir ironidir.

Şüphesiz, düzgün bir yeteneği elde tutma stratejisi oluşturup bu stratejiyi idame ettirmeye gerekli özen gösterilmeden hiçbir yeteneği elde tutma stratejisinin tam potansiyeline ulaşması mümkün değildir. Bununla birlikte, denetim liderlerinin bunu yapıp verimli sonuçlara ulaşmaları için becerikli ve vasıflı iç denetçilerin kalma veya gitme kararında rol oynayan değişkenleri anlamaları gerekir.

Yeteneği Motive Etme

Çalışanların mutlu olmalarını ve mutlu kalmalarını sağlamak için paradan çok daha fazlasına ihtiyaç var. Bazı değişkenler kişiden kişiye veya belirli demografik gruplar içinde büyük ölçüde farklılık gösterebilecek olmakla birlikte, para faktörünün ötesinde, bir yeteneği elde tutma stratejisinin geliştirilmesinde sürece değer kattığı bilinen kolayca anlaşılır tanımlayıcı trend ve karakteristikler bulunuyor.

Fakat belli bir demografik gruba odaklanmadan evvel, büyüteçimizi bir kenara bırakıp öncelikle bir yeteneğin ihtiyaçları ve arzularını daha geniş bir ölçekte dikkate almamız ve değerlendirmemiz gerekiyor. Bu konuda yapılan çalışmalarda bölümlere ayırmayı ve özgüllüğü gereğinden fazla ölçüde olumlama yönünde bir eğilimin varlığı göze çarpıyor, ancak büyük resim anlaşılmadan geliştirilen yetenek yönetim stratejileri pratikte uygulanabilir olamayacak kadar dar kapsamlı olma tehlikesi taşıyorlar. Bazı hallerde, insanların birbirlerinden ne denli farklı olduklarına fazlaca odaklandığımızda, insanların aynı zamanda birbirlerine ne denli benzediklerini gözden kaçırmamız kolaylaşıyor.

Örneğin, işgücü spektrumunun herhangi bir köşesindeki bir çalışanın tatmini ve verimliliği üzerinde etkili bulunan kritik faktörlerden biri, onun motivasyon düzeyidir. Terimin hemen hemen sonsuz sayıda yan anlamı bulunmakla birlikte, bunlardan birçoğu, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidini oluşturan ve temel veya “fizyolojik ihtiyaçlar”dan “kendini gerçekleştirme ihtiyaçları”na kadar devam eden beş kategoriden biri altında sınıflandırılabilir.³² Bireyler temel ihtiyaçlarını karşıladıklarında, Maslow’un “kendini gerçekleştirme” adını verdiği bir hale ulaşma gayesiyle piramidin üst basamaklarına doğru tırmanmaya meylederler. Her ne kadar Maslow insan ihtiyaçlarını genel anlamda masaya yatırmış olsa da,

³¹ McCafferty, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

³² A.H. Maslow, “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Review*, 1943, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

bu çerçeve yetenek yönetimiyle ilgili konulara da kolayca uyarlanabilir. Pratikte, ekibe katılması umulan yetenek kendisine teklif edilen pozisyonun kendini gerçekleştirme haline ulaşmasına yardımcı olacağına ne denli inanıyorsa, o yetenek ekibe katılmaya ve ekipte kalmaya o kadar istekli olacaktır. Bu ihtiyaçlar, her birinin istihdam ile ilişkisine dair verilen örnekler ile birlikte Şekil 3'te gösterilmektedir. Ücret ve maaşlar “fizyolojik ihtiyaçlar” kategorisi altında yer almaktadır. Dolayısıyla yeteneği elde tutma konusunda tek başına pek bir etkisi yoktur.

InnerMobility by Gloat'da baş iletişim stratejisti görevini yürüten Melanie Holly Pasch, bu konuya istinaden şunları ifade etmiştir: “Çalışanlara rekabetçi maaşlar, primler ve ikramiyeler sağlamak dün olduğu gibi bugün de hâlâ şart, ancak çalışanlarınızı sadece yüksek ücretler ödeyerek şirketinizde tutmaya devam edebileceğinizi düşünme gafletine düşmemelisiniz. İnsanların teklifinizi kabul edip şirketinize katılmaya rıza göstermeleri noktasında para motive edici bir etken işlevi görmüş olabilir, fakat unutmamalısınız ki paranın performans göstermeye motive edici uzun vadeli bir etkisi yok.”³³

Daha kuvvetli bir motive edici sayılabilecek olan faktörlerin birçoğu genel şirket kültürü ile ilişkilendirilebilir. Yetenekler, yaptıkları işlerin bir şey ifade etmesini ve anlamlı bir şeye katkı sağlamasını isterler. Yetenekler, kendilerine meydan okuyan görevlerle uğraşmayı ve bu görevleri başarıyla tamamlamaları halinde takdir görmeyi ya da beklentileri karşılayamamaları halinde yönetimden uygun bir geribildirim almayı arzu ederler. Yetenekler, kurum içinde yukarı doğru yükselmelerine olanak sağlayacak sınırları belli tanımlı bir yolda ilerlemeyi isterler. Yetenekler, hem kendilerine mesleki istikrar kazandıracak bir ortam ve pozisyonda çalışmayı, hem de ofis dışında bir hayat sürdürebilmelerine imkân tanıyacak bir esneklik olanağına sahip olmayı arzu ederler.

Bu faktörlerin hepsi kültür ile ilgilidir ve işe alım süreci için önemli oldukları kadar kurumda tutma süreci için de önemlidirler. *2020 Maaş Rehberi* raporuna göre, “Araştırmaya katılan çalışanların üçte biri, kendilerine önerilen pozisyon kendileri için mükemmel ölçüde uygun olsa bile eğer kurumsal kültür kendileri için o denli uygun değilse iş teklifini reddedeceğini ifade etmiştir.” Yine aynı rapora göre,

Şekil 3: İstihdam ile İlgili İhtiyaçlar

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Zorlayıcı işler Kişisel sorumluluk Yaratıcılık fırsatı İşte başarı Tanınma ve takdir Terfi ve ikramiyeler
Saygınlık ihtiyaçları	Sosyal tanınma İş unvanı Yüksek iş statüsü İşin kendisinden geribildirim
Sosyal ihtiyaçlar	Çalışma grupları/ekipleri Gözetim Meslek birlikleri
Güvenlik ihtiyaçları	Sağlık ve güvenlik İş güvenliği İş sözleşmesi
Fizyolojik ihtiyaçlar	Maaş ve ücretler Yan haklar Çalışma koşulları

Not: “Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members,” Supplemental Guidance: Practice Guide, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

³³ Melanie Holly Pasch, “Does Money Motivate? Employee Engagement & Compensation,” InnerMobility by Gloat, 10 Haziran 2019, <https://www.innermobility.com/does-money-motivate-employee-engagement-compensation/>.

“Kurumsal kültür, iş arayanların en çok önem verdikleri faktörü teşkil ettiği için, hem işe alım sürecinde hem de elde tutma sürecinde bir başarı faktörü olarak ana ilgi odağı konumunda yer almaktadır.”³⁴ İç denetimin kıymetli yetenekleri hem istihdam edebilmesi hem de elinde tutabilmesi ve onların şirkette kalmalarını sağlayacak bir motivasyon kaynağı yaratabilmesi için, birimin yetenek yönetim stratejisinde ve aslında aynı zamanda kurumun yetenek yönetim stratejisinde bu yeni gerçekliğin gerektiği ölçüde ele alınması gerekir.

Y Kuşağı

Sıklıkla atıf yapılan bir [Deloitte](#) çalışmasına göre, önümüzdeki 10 sene içinde küresel işgücünün %75’i (Amerikan Psikoloji Derneği’nin yaptığı tanımlamaya göre 1981-1996 seneleri arasında doğanları kapsayan) Y kuşağının üyelerinden meydana gelecek olup, yetenek istihdam süreci ile yeteneği elde tutma sürecinden sorumlu olan liderlerin günümüzde temel önceliklerinden biri, mesleklerini bu kuşağın üyelerinin gözünde daha cazip kılmaktır.³⁵ İç denetim de bundan azade değildir, fakat bu konuda bugüne dek ancak karışık sonuçlar alınabilmiştir.

Bir yandan bakıldığında, mesleğin odak noktasının risk olması Y kuşağı için çekici olabilir. Risk, en azından temel bir kavram olarak, bu kuşağın üyelerinin özü itibarıyla anlayabildikleri bir şey. *Digitalist Magazine* yazarlarından Daniel Morfin, bu konuya istinaden şunları ifade etmiştir: “Risk, uyum ve iç denetim konularının bu kuşak için ilgi çekici olmadığı düşüncesi bana mantıksız geliyor. Hem bu kuşak hem de ondan sonra gelen kuşak, hâlihazırda daha önceki kuşaklardan çok daha fazla risk tecrübe etmiş bulunuyor. Bunu teyit etmek için sadece birkaç örnek başlığa bakmak yeterli: hileli işlem tespiti, üçüncü şahıs risk yönetimi, veri güvenliği, kimlik ve erişim yönetimi, bulut güvenliği, veri üzerinde yetki ve kontrol, veri koruma ve benzerleri.”³⁶

Diğer yandan bakıldığında, iç denetim bazı yönlerden Y kuşağı işgücü için o kadar da ilgi çekici durmuyor. Örnek vermek gerekirse, aynı [Deloitte](#) çalışmasına göre, “Y kuşağının üyelerinin %78’i bir şirketin yenilikçi olup olmamasının veya ne denli yenilikçi olduğunun o şirkette çalışmayı isteyip istemediklerine ilişkin karar süreçlerine bir hayli etki ettiğini ifade etmekte, fakat aynı kuşağın üyelerinin birçoğu aynı zamanda mevcut işverenlerinin onları yaratıcı düşünmeye teşvik etmediğinden yakınmaktadır.”³⁷

İç denetim sektörü, Y kuşağının bakış açısından bakıldığında pek ideal sayılmayabilecek bir özellik olarak, yeni teknolojileri benimseme ve süreçleri güncelleme konusunda biraz tutucu bir görüntü vermektedir. Örneğin 2018 *Nabız* raporuna göre, ‘çalıştığım iç denetim birimi yeni teknolojileri benimseme konusunda hızlı ve atik davranıyor’ ifadesine ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını veren İDY’lerin oranı yalnızca %13’tür. Ayrıca, İDY’lerin %62’si, birimlerinin rutin iç denetim görevlerini (örneğin RPA) henüz tümüyle otomatize dönüştürmemiş olduğunu ve bunu yapma planlarının bulunmadığını rapor ederken, İDY’lerin %71’i,

³⁴ *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

³⁵ *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte, Ocak 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³⁶ Daniel Morfin, “It’s Time to Think About the Power of the New Generation: GRC Millennials,” 24 Nisan 2019, <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/04/24/its-time-to-think-about-power-of-new-generation-grc-millennials-06197955>.

³⁷ *Big Demands and High Expectations*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

birimlerinin denetim kanıtlarının analiz sürecini henüz otomatipe dönüştürülmemiş olduğunu (örneğin yapay zekâ) ve bunu yapma planlarının bulunmadığını rapor etmiştir.³⁸

İç denetimin yenilikleri benimseme konusunda nispeten yavaş kaldığı algısı değişmelidir ve yönetim kurulu ve üst yönetim ile eşgüdüm halinde bulunan denetim liderleri, biraz gayret göstererek bunu başarabilecekleri bir konumda bulunmaktadır. İç denetim, paydaşlar yararına yürüttüğü risk güvencesi ve danışmanlık görevlerini her zaman daha iyi bir şekilde yerine getirmeye çaba göstermesi gereken bir fonksiyon olduğu için, kurum içinde yenilikçilik konusunda liderlik pozisyonuna oturmaya öncelik vermelidir. İşin Niteliği başlıklı Standart 2100'e göre, "Denetçiler *proaktif* olduklarında, yaptıkları değerlendirmeler yeni anlayışlar sunduğunda ve olası gelecek etkileri göz önünde bulundurduklarında iç denetimin güvenilirliği ve değeri artmaktadır" [alıntıdaki vurgu ayrıca eklenmiştir]. Ancak iç denetimin proaktif olabilmesi için, RPA ve veri analitiği dâhil yeni teknolojilerin uygulamaya alınması konusunda ilk sırada yer alması ve kurum içinde diğer departmanların gıpta edip öykünebilecekleri bir lider gibi hareket etmesi gerekir. Eğer iç denetim yaşanan teknoloji devriminin en uç noktasında kendini herkese lider kabul ettirmeyi başarabilirse, Y kuşağının ilgisini mutlaka çekecektir.

Wolters Kluwer'de kıdemli pazar geliştirme danışmanı unvanıyla çalışma hayatını sürdüren Toby DeRoche, iç denetçilerin teknolojiye yatırım ve yeni teknolojilerin uygulamaya alınması konusunda yönetim kurulundan onay alma ihtimallerini artırmak için atabilecekleri bazı adımları listelemiştir:

- Kurumun mevcut teknoloji kullanımına dair eleştirel bir değerlendirme yapın.
- İç denetimin teknoloji araçlarına ilişkin bir stok sayımı yapın ve bu araçlar ile denetim faaliyetlerinin ilişkilendirildiği bir harita oluşturun.
- İç denetçilerin teknolojiden istifade etmelerini ve teknolojik ilerlemelere ayak uydurmalarını sağlayacak planlar ve stratejiler geliştirin.
- Her iki tarafın da birbirini tamamlayıcı stratejiler izlemelerini ve eldeki teknolojik kaynaklar ve protokollerden tam olarak istifade etmelerini sağlamak amacı ile kurumun BT birimi ile yakın bağlar kurun.
- Uzun vadeli bir teknoloji stratejisi geliştirin.
- Mevcut ve uzun vadeli teknoloji kullanımını desteklemek üzere kapsamlı bir eğitim program geliştirin.³⁹

Denetim Odağı

Standart 2100 – İşin Niteliği

İç denetim faaliyeti; sistematik, disiplinli ve risk esaslı bir yaklaşımla, Kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır. Denetçiler proaktif olduklarında, yaptıkları değerlendirmeler yeni anlayışlar sunduğunda ve olası gelecek etkileri göz önünde bulundurduklarında iç denetimin güvenilirliği ve değeri artmaktadır.

³⁸ 2018 North American Pulse of Internal Audit, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

³⁹ Toby DeRoche, "Thinking Like an Auditor: The Millennial Evolution," Wolters Kluwer, 1 Mart 2016, <http://www.teammatesolutions.com/the-millennial-evolution.aspx>.

Kadınlar

Yeteneği elde tutma değerlendirilirken dikkate alınması gereken bir diğer demografik grup kadınlardır. Center for Creative Leadership ile Watermark'ın işbirliği neticesinde hazırlanan *What Women Want— And Why You Want Women— In the Workplace* (Kadınlar Ne İster ve Neden İşyerinizde Kadın Çalışan İstihdam Etmelisiniz) başlıklı bir araştırma raporunda, 560 kadına mevcut işverenlerinin yanında kalmayı neden tercih ettikleri sorulmuştur.⁴⁰ Katılımcılara sunulan 16 hazır cevap arasından en sık işaretlenen “işim hayatımın diğer alanlarıyla çok uyumlu” olmuş ve onun hemen ardından “yaptığım işten keyif alıyorum” cevabının geldiği kaydedilmiştir. Söz konusu raporda, “istatistiksel açıdan, kadınların işverenlerinin yanında kalma tercihlerini açıklamak için bu nedenlerden birine işaret etmelerinin, daha somut ve geleneksel gerekçeler sayılabilecek olan maaş, yan haklar veya altında çalışılan amirin kendisi gibi nedenlerden birine işaret etmelerinden çok daha olası olduğu” saptanmıştır.

Ek olarak, kadınların belirli yan haklara ne denli önem verdiklerine istinaden iki ile dört arası (biraz önemli ilâ çok önemli) bir ölçek üzerinden verdikleri cevaplar, aynı yan haklar hakkında erkeklerden alınan cevaplara karşı ölçülmüştür; esnek çalışma programları, evden çalışma imkânı ve ücretli ebeveyn izni gibi yan hakların kadınlar için erkekler için olduğundan çok daha önemli olduğu görülmüştür.⁴¹ Bu bulgu, yeni bir iş peşinde koşmanın veya mevcut işte kalmanın artıları ve eksileri göz önünde tutulduğunda, esnek çalışma programı uygulamasının denetim biriminin yeteneği elde tutma oranlarını yükseltip yükseltmeyeceğinin veya ne denli yükselteceğinin denetim liderleri tarafından dikkate alınmasının iyi sonuç vereceğine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, yetenek yönetim stratejisine yönelik bir değerlendirme yaparken yukarıda örneği verilen türde bulguları dikkate almanın fayda sağlayabileceği açıktır, ancak iç denetim liderlerinin bu konuda gözden kaçırmamaları gereken belli tehlikeler de vardır. Daha önceden değinildiği gibi, farklılıklara gereğinden fazla odaklanmak büyük resmin iskanmasına neden olabilir. Her ne kadar kadınların istihdam konusunda kendi cinsiyetlerine özgü belli zorluklar ile yüz yüze kaldıkları iddiasını destekleyen veriler bulunuyor olsa da, kadınların neye değer verdikleri hakkında ayrı bir tartışma yürütmek kadınların iç denetim alanı dâhil genel olarak bütün işgücü içinde kaydettikleri ilerleme için birçok yönden asıl amaca zarar veren ters bir etki yaratabilir. Örneğin, IIA'nın 2016 senesinde çıkarmış olduğu *Women in Internal Auditing: Perspectives Around the World* (İç Denetimde Kadınlar: Dünyadan Bakış Açıları) başlıklı raporda, başta İDY pozisyonları dışındaki iç denetim işgücünün %51'inin ve eğitim hizmetleri sektöründeki İDY'lerin %52'sinin kadın olduğu Kuzey Amerika'da olmak üzere, cinsiyetler arası istihdam farkının hâlâ varlığını sürdüren çeşitli engellere rağmen yavaş yavaş kapanmakta olduğu ifade edilmiştir.⁴² Bunların ufak adımlar olduğu ve hâlâ önemli engellerin bulunduğu doğrudur, ancak bugüne kadarki ilerleme kadınları genel yetenek tartışmasından ayrı bir başlık gibi ele alarak değil onları söz konusu tartışmaya *dâhil ederek* sağlanabilmiştir.

Liderlik etme kabiliyeti ve arzusuna sahip olan ve kurumda kalmayı veya başka fırsatlar peşinde koşmayı seçebilecekleri pozisyonlara yerleştirilmeyi hak eden kadınlar, özel muamele görmek istemezler; asil istedikleri, eşitlik ve erkeklerle aynı düzlemde dikkate alınmaktır. O halde, denetim liderlerinin bu konuda

⁴⁰ Cathleen Clerkin, *What Women Want — And Why You Want Women — In the Workplace*, Watermark, Center for Creative Leadership, Temmuz 2017, https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf.

⁴¹ A.g.e.

⁴² Margaret Christ, *Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK), The IIA Research Foundation, 2016, <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Foundation%20CBOK%20Women%20in%20IA%20Sept%202016.pdf>.

üstesinden gelmeleri gereken zorluk, hem yeteneği elde tutma stratejilerini hem de işe alım ve geliştirme stratejilerini, bu stratejilerin yürütmesinde *düşünce* çeşitliliğinin başka her şeyden önce gelip gelmediği ve ister cinsiyet, ister din, ister cinsel yönelim, ister başka bir açıdan olsun her koşul ve şartta önyargılardan azade tarafsız bir tutum gösterilip gösterilmediği yönünden değerlendirmek, değilse bunu sağlamaktır.

Construction Executive yazarlarından Sami Barry, vasıflı ve becerikli kadınların işyerindeki çeşitliliği ve eşitliği teşvik edecek ve destekleyecek bir tutum ve yaklaşımla istihdamı ve kurumda tutulması açısından faydalı olabilecek, kurumların geliştirebilecekleri ve uygulamaya koyabilecekleri çeşitli uygulama ve prosedürleri listelemiştir. Her ne kadar bu listenin hedef kitlesi iç denetim olmasa da, bu uygulama ve prosedürler iç denetim alanında da hayata geçirilebilirler:

- Kadınların ve erkeklerin eşit değerde olduğu kapsayıcı bir işyeri kültürü yaratın.
- Kurumu, çeşitliliğe değer veren bir işveren olarak tanıttırın ve markalayın. Örneğin, kurumun web sitesine ve sosyal medya platformlarındaki hesaplarına eşit sayıda kadın ve erkek çalışan fotoğrafı yerleştirin.
- Şirket içi işe alım uzmanlarının bilinçaltılarındaki önyargılardan kurtulmalarını sağlayın.
- İş tanımlarını ve iş ilanlarını yanlı ifadelerden arındırın. **ZipRecruiter**'ın yaptığı bir çalışmada, pozisyon ve iş tanımlarındaki cinsiyet farkı gözetilen sözcükler çıkarıldığında başvuran sayısında %42 oranında artış meydana gelebileceği bulunmuştur.⁴³ Uygun reklam ve ilanlar vererek, şirketin kültürü ve liderlik anlayışı hakkındaki bilgileri paylaşın.
- İşe alım görüşmelerinde çeşitliliğe ve kadın dostu kültüre vurgu yapın ve kadın çalışanların işe alım sürecine katılmasını sağlayın.
- Kadın çalışanların tercihleri ile uyumlu mesleki gelişim fırsatları yaratın.
- Kadınlara cazip gelecek yan haklar/avantajlar sağlayın (yani aile dostu esnek çalışma politikaları, kadınlar için mesleki gelişim ve akıl hocalığı programları ve doğum ve doğurganlık yardımları).
- Çeşitlilik bozulma hızını ölçün ve raporlayın.⁴⁴

⁴³ "Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants," ZipRecruiter (blog), 2019, <https://www.ziprecruiter.com/blog/removing-gendered-keywords-gets-you-more-applicants/> (son erişim tarihi: 27 Eylül 2019)

⁴⁴ Sami Berry, "Recruit and Retain Women in the Workforce," Construction Executive, 24 Nisan 2018, <https://constructionexec.com/article/recruit-and-retain-women-in-the-workforce>.

En İyi Umut Et, En Kötüye Hazırlan

Sağlam bir yeteneği elde tutma stratejisinin ve hatta piyasa değerinin üstündeki cömert maaş ve ücret tekliflerini kapsayan stratejilerin dahi değerli çalışanların işten ayrılmasının önüne geçemediği durumlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda denetim liderlerinin alelacele bir sonuca varmaya çalışmaması veya panik yapmaması gerekir. Unutmayın, bu tür bir olayın meydana gelmiş olması yetenek yönetim stratejinizin kusurlu olduğu veya olmadığı anlamına gelmez.

Bununla birlikte, uygulamadaki stratejinizin beklenmedik değişimlere uyum sağlayamaması stratejinizin kusurlu olduğunu gösterir. Denetim liderleri, Yeterlilik başlıklı Standart 1210'un gereklerinden sapmamak adına, yetenek yönetim stratejilerine iç denetim birimlerinde beklenmedik bir şekilde oluşan her türlü açığın doldurulmasını ve istihdam, geliştirme ve kurumda tutma döngüsüne en baştan başlanmasını sağlayacak bir proaktif yedekleme planı dâhil etmelidirler. *IIA Uygulama Rehberi, Yetenek Yönetimi*'ne göre, yedekleme planlarında, "kurumun ihtiyaçları ve adayların kariyer hedefleri, yetkinlikleri ve gelişme potansiyelleri göz önünde bulundurularak mevcut pozisyonlar için potansiyel adaylar" belirlenmelidir.

New Delhi, Hindistan'da kurulu Aditya Birla'nın kurumsal denetim başkanı olan N.G. Shankar, kıymetli yeteneklerin yitirilmesi konusunda sahip olduğu tecrübeleri *Protiviti* ile paylaşmıştır:⁴⁵ "Hindistan iyi büyüyen bir pazar, burada birçok iş var. Bünyemizdeki genç ve yetenekli profesyonellerden biri başka bir şirketten cazip bir teklif alacak olursa, muhtemelen bizi o gün terk eder. Burada artık işler böyle yürüyor." Gerçekten de, sorumlu olduğu denetim biriminde bu gidişat o kadar öngörülebilir bir hale gelmiş ki, birimin kendisi sürekli devam eden bir yetenek yedekleme ve geliştirme döngüsü etrafında şekillendirilmiş vaziyette.

"[Denetçiler] birimizden ayrılmaya teşvik ediliyorlar, ancak elbette doğru fırsatın kendini göstermiş olması şartıyla." diyerek sözlerine devam eden Shankar, son olarak şu eklemede bulunmuştur: "Bu konuda belirlediğimiz politika, insanları üç ilâ beş yıl birimizde tuttukten sonra, kariyerlerini denetçi olarak sürdürmeyi tercih etmiyor olmaları kaydıyla, onları grup içindeki başka iş birimleri veya pozisyonlara kaydırmaya dayanıyor."

Elbette bir yedekleme planı uygulamanın tek yolu bu değil, fakat denetim birimlerindeki değerli yeteneklerin her zaman denetim liderlerinin onlar için uygun gördüğü rotada ilerlemeyi tercih etmeyebileceklerini ve böyle bir durum söz konusu olduğunda denetim liderlerinin bu durumu kabul etme sorumluluğunun bulunduğunu vurgulamasından dolayı bu örneğe dikkat edilmesi gerekiyor. Denetim liderlerinin bu tür durumları başarısızlık gibi görmek yerine, denetim birimlerinin gelişimindeki ileriye doğru atılmış doğal bir adım gibi değerlendirmeleri ve bunu yetenek yönetim stratejilerinde ayrıntılı bir yedekleme planı ile yansıtılmaları yararlarına olacaktır.

Denetim Odağı

Standart 1210 – Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak veya bunları edinmek zorundadır.

⁴⁵ "Internal Audit at Aditya Birla Group Enters 'new dimension in Recruiting and Retaining Talent,'" *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

IIA yetenek yönetimi uygulama rehberinde, iç denetim birimlerinin böyle bir durumda görevlerine IIA *Standartları*'nın kapsamı dışına çıkmadan sorunsuz bir şekilde devam edebilmelerine olanak sağlayacak sağlam bir yedekleme planının nasıl oluşturulabileceği konusunda denetim liderlerine yardımcı olacağı düşünülen basit ve temel konseptler ana hatlarıyla anlatılmakta ve açıklanmaktadır.

Kapanış Görüşleri

Gelişme için her zaman yer vardır. Malumun ilamı olan bu ifade, bir kişinin kişisel ve mesleki hayatının hemen hemen her kesimi için geçerlidir. Bir denetim liderinin yetenek yönetim stratejisi de bundan muaf değildir ve mevcut strateji etkili sayılan bir strateji olsa bile arandığı takdirde stratejinin geliştirilebileceği noktalar her zaman bulunabilir. İşin aslı, Kalite Güvence ve Geliştirme Programı başlıklı Standart 1300'e uygun hareket etmesi gereken İDY'ler, "iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlamak ve bunu sürdürmek zorundadır." Yönetim kurulundan onay almış ve denetim birimi içinde uygulamaya konulmuş olan her türlü yetenek yönetim programı bu kriterlere tâbidir.

Bu raporun büyük bir kısmında yetenek yönetim stratejisinin geliştirilmesi ve idame ettirilmesi konusunda denetim liderinin üstlenmesi gereken role odaklanılmış olmakla birlikte, denetim liderlerinin söz konusu süreçten doğan bütün sorumlulukların kendilerine ait olmadığını farkında olmaları da önemlidir. Süreçte ayrıca yönetim kurulu ile üst yönetimin ve yanı sıra şirketten ayrılmadığı müddetçe uygulamadaki stratejiye zımnen onay vermiş sayılacak olan yeteneğin kendisinin de sorumlulukları vardır. İç denetim liderleri, yetenek yönetim stratejisinin geliştirme ve uygulamaya koyma safhaları sırasında çalışanların stratejiye dair görüşlerini öğrenmek için fırsat yaratmalı, çalışanların ifade ettikleri kendi özgün bakış açılarını dikkate almalı, çalışanlardan gelen öneri ve tavsiyeleri uygunsa stratejiye dâhil etmeli ve hem yönetim kurulunun hem de üst yönetimin çalışanların konuya ilişkin görüş ve fikirlerinden haberdar olmalarını sağlamalıdır.

Yetenek yönetim stratejisi geliştirme ve uygulama süreci sadece tek bir tarafın katılımıyla başlayıp sona ermemeli, aksine bütün katılımcıların kuruma değer katma gaye ve arzusuyla bir araya geldikleri kapsayıcı ve yapıcı, süregiden bir tartışma ortamı çerçevesinde yürütülmelidir. Bu bakış açısıyla hareket edilmesi ve beraberinde, bu raporda vurgulanan stratejilerden bazılarının uygulamaya konulması, yetenek yönetimi konusuna daha cesurca yaklaşılmasını sağlayacaktır. İç denetimin günümüzde karşı karşıya kaldığı gibi bir manzara karşısında dahi, denetim liderleri hem denetim birimlerini hem de kurumlarını başarıya taşımaları için gereken araçlara zaten sahiptirler.

Denetim Odağı

Standart 1300 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlamak ve bunu sürdürmek zorundadır.

