İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ: İNGİLTERE SAYIŞTAYI

Yaşar UZUN*

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, kamu yönetiminde giderek önem kazanan ve yaygın olarak uygulanmaya başlanan stratejik yönetim yaklaşımının temel bileşenlerinden birisini oluşturmaktadır. Kurumsal başarı, kurumların en önemli varlığı olan insan kaynağının en iyi şekilde işe alınması, yerleştirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumu hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıracak etkin bir işgücü yapısının oluşturulmasını ve bu işgücünün sürekli gelişimini sağlamak üzere faaliyetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi ayrı bir disiplin olarak ele alınmakta ve çağdaş organizasyonlarda yönetim yapısının kilit unsurlarından birisini teşkil etmektedir.

İnsan kaynakları yönetim yapısının oluşturulması ve sağlıklı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi, bu yönetim yaklaşımının başarısının anahtarı niteliğindedir. Dolayısıyla bu alandaki ulusal ve uluslararası deneyimler, tüm kurumlar için çok değerli bir bilgi kaynağı haline gelmekte ve özellikle iyi uygulama örnekleri, bu yönetim anlayışının şekillenmesinde ve geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. İyi uygulama örneklerinin rehberliğinden yararlanan bir kurum ya da organizasyon, stratejik amaçlarına ulaşabilmek için uygulanabilir, maliyet-etkin ve sürdürülebilir çözüm yolları elde etmiş olacaktır. Bu, özel sektör kuruluşları için olduğu kadar, kamu idareleri için de geçerlidir.

Avrupa Birliğinin finanse ettiği ve İngiltere Sayıştayı ile Türk Sayıştayı'nın birlikte yürüttüğü "Sayıştayın Denetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi" başlıklı Eşleştirme Projesi (2005-2007) çerçevesinde, uluslararası deneyimlerden ve özellikle İngiltere Sayıştayındaki mevcut insan kaynakları yönetim çerçevesi ve uygulamalarından yararlanılarak, Türk Sayıştayı için İnsan

* Sayıştay Uzman Denetçisi

Kaynakları Yönetimi ve Personel Gelişimi Stratejisi, İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Eğitim Planı, Üst Düzey Yetkinlikler, Yönetim ve Denetim Alanında İş Tanımları hazırlanmıştır. Ayrıca yine bu proje çerçevesinde 3 haftalık bir süre ile İngiltere Sayıştayındaki uygulamalar yerinde incelenmiş olup, çok sayıda bilgi ve doküman elde edilmiştir. Kurumsal insan kaynakları yönetimi açısından gelişkin bir model oluşturduğu düşünülen bu örneğin ülkemiz açısından da yararlanılacak boyutları olduğu kuşkusuzdur. Bu nedenle, bu incelemede öncelikle İngiltere Sayıştayı'ndaki (National Audit Office-NAO) insan kaynakları yönetim çerçevesi ele alınacak, daha sonra NAO'da insan kaynakları yönetim politika ve uygulamaları üzerinde durulacaktır.

NAO, parlamento adına, merkezi yönetim idarelerinin hesaplarını denetleyen ve kamu kaynaklarının kullanımını etkinlik, verimlilik ve tutumluk yönleriyle denetleyip raporlar üreten bir kurumdur. Yılda 500-600 civarında mali denetim raporu ve 60 civarında performans denetimi raporu hazırlayıp parlamentoya sunmaktadır. Yaklaşık 850 kadar çalışanı mevcuttur. NAO üst yönetimi, NAO Birinci Başkanı, 2 nci Başkan ve 7 adet Başkan Yardımcısından oluşmaktadır. Başkan Yardımcılarından her biri, denetimle birlikte idari birim faaliyetleri ile de ilgilenmektedir. Dolayısıyla, Başkan Yardımcılarından birisi, aynı şekilde NAO İnsan Kaynakları Biriminin işleyişi ile ilgilenmektedir.

1. NAO'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM ÇERÇEVESİ

1.1. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan Kaynakları Birimi'nin faaliyetleri, bu birimde görevli çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir. Bu birimde, biri insan kaynakları biriminin işleyişinden, diğeri insan kaynakları gelişiminden sorumlu olmak üzere 2 adet direktör görev yapmaktadır. NAO İnsan Kaynakları Birimi, insan kaynakları yönetimiyle ilgili politikalar geliştirmekte ve üst yönetime tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu kapsamda uzman istihdamı, işgücü planlaması, performans yönetimi, ücret ödemeleri, izinler, mesleki hastalıklar, sosyal ve ekonomik haklar, çalışan davranışlarının yönetimi, şikayet ve disiplin, çalışma saatleri, işe devam, sözleşmeler, terfiler, ayrılmalar, çalışan güvenliği, yetenek yönetimi, mesleki eğitim, gelişim programları, kariyer koçluğu, diğer kurum görevlendirmeleri, kariyer yönetimi, farklılıkların yönetimi ve eşitlik gibi hususlar birimin üzerinde çalıştığı ve öneri geliştirdiği politika alanları arasında yer almaktadır.

İnsan Kaynakları Birimi, insan kaynakları yönetim süreçleriyle ilgili aşağıda yer alan işlemleri yerine getirmektedir:

- Ücretlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması (tahakkuk ve ödemeler Mali İşler Birimince yapılmaktadır)
- Emeklilikle ilgili işlemler,
- İzinler,
- İşe alma sürecine ilişkin işlemler,
- Oryantasyon işlemleri,
- Diğer kuruma görevlendirme ve diğer kurumdan NAO'ya görevlendirme işlemleri,
- Terfiler,
- Kurumdan ayrılmalar,
- Sözleşme revizyonları,
- Performans değerlendirme işlemleri,
- Eğitim rezervasyon işlemleri,
- Mesleki eğitim organizasyonları,
- Davranışla ilgili düzenlemenin gerektirdiği işlemler,
- Mesleki hastalıkla ilgili işlemler ve öneriler,
- Hatalı davranışla ilgili işlemler,
- Şikayet süreciyle ilgili işlemler,
- Düşük performansla ilgili işlemler

Sözkonusu birim, kurumun insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği alanlarda strateji belgeleri de geliştirmektedir[1].

Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği raporları üst yönetime sunulmak üzere geliştirmek de bu birimin görevleri arasında yer almaktadır. Bu raporlar;

---

[1] İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Strateji, Farklılık Yönetim Stratejisi, Diğer Kuruma İnsan Kaynağının Görevlendirilmesi ve Diğer Kurum İnsan Kaynağının NAO'da İstihdamı Stratejisi vb.

• Kurumun insan kaynakları yönetimiyle ilgili stratejisinde öngörülen sayısal insan kaynağı hedeflerine dair kurumsal gelişmenin ele alındığı aylık raporlar,

• Yine insan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejisinde ifade edilen performans göstergelerine ilişkin kurumsal ilerlemenin ele alındığı 3 aylık raporlar,

• NAO'nun insan kaynakları yönetimi alanındaki performansına dair genel durumu ortaya koyan kapsamlı yıllık rapor,

• İşe alma, eğitim ve gelişim, farklılıkların yönetimi ve devam gibi konularda düzenlenen münferit raporlar,

niteliğinde olabilmektedir (NAO, 2007a: 6-10).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Kurum Stratejisi

İnsan kaynakları yönetimi ile İlgili Kurum Stratejisi (NAO Resourcing Strategy) ile, "Tek Sayıştay" (OneNAO) projesi çerçevesinde, kurumun insan kaynaklarının yapısını şekillendirecek temel ilkeler tespit edilmektedir. Stratejide mevcut kurumsal uygulamaların bir genel görünümü ortaya konulduktan sonra "Ana İlkeler" başlığı altında, çalışanın enerjisini, üretkenliğini ve yenilikçi yönünü ortaya koymasına imkan verecek bir çalışma ortamının oluşturulması için NAO organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğine ilişkin temel ilkeler;

- Hiyerarşik olmayan,
- İyi yönetilen,
- Dürüst,
- Yetenek tabanını yenileyen ve
- Esnek ve cevap verebilen

şeklinde ifade edilmektedir (NAO, 2007b: 5).

Strateji belgesinde, her bir ilke ile ilgili olarak kurum insan kaynakları yönetim yapısını oluşturmak üzere ne tür faaliyetlere girişildiği ve bundan sonra ne gibi çalışmaların yapılacağı ifade edilmektedir. Stratejide sayısal hedef konusu yapılan hususlardan bazıları şunlardır:

- Denetçi yardımcılarının mali denetim ve performans denetimi alanında çalışma süreleri (% olarak),

- Mali denetimle ilgilenecek direktör, denetim yöneticisi, uzman denetçi, denetçi yardımcısı ve diğerlerinin oranı,

- Performans denetimi ile ilgilenecek direktör, denetim yöneticisi, uzman denetçi, denetçi yardımcısı ve diğerlerinin oranı,

- Yeterlilik sonrası kurumda bulunması gereken uzman denetçi oranı,

- "Denetim Yöneticiliği" ve "Direktörlük" unvanlarında beklenen devir hızı,

- Çalışan başına hastalık izin süresi (ortalama gün olarak) (NAO, 2007b: Annex 1)

Strateji belgesinde, yürütülecek faaliyetlere ilişkin uygulamaları konu alacak aylık raporların ve genel olarak da stratejinin uygulama sonuçlarını çeşitli insan kaynakları politika başlıkları çerçevesinde değerlendirmeye hizmet edecek yıllık raporların geliştirilerek bu alandaki kurumsal performansın izleneceği de ifade edilmektedir (NAO, 2007b: 11).

1.3. İş Tanımları ve Yetkinlik Çerçevesi

NAO'da çalışanlar için ***iş tanımları*** geliştirilmiştir. İnsan kaynağı ihtiyacının doğduğu durumda ilgili direktör tarafından ihtiyaç duyulan pozisyonla ilgili iş tanımı ve gerekli beceri ve davranışlar tanımlanmakta ve İnsan Kaynakları Birimi'ne sunulmaktadır. İnsan kaynağı ihtiyacının doğduğu pozisyonla ilgili daha önceden geliştirilmiş iş tanımı varsa İnsan Kaynakları Birimi bu tanımı işe alım sürecinde duyurularına eklemektedir. Bu tanımlarda yer alan başlıklar aşağıdaki şekildedir:

- İş ile ilgili unvan,
- İşin yapıldığı birim ya da merkez,
- İşin amacı,
- İş ile ilgili sorumluluklar; raporlama yapılan unvan, iş çevresi, sorumluluğu altında bulunan kaynaklar,
- İşi oluşturan alt görevler ve hedefler,
- Pozisyon/kadro/unvanın sağladığı kazanımlar (maaş, sosyal imkanlar vb.)

Yetkinlikler, bir işi başarılı bir şekilde yerine getirmek için ortaya konulması gereken bilgi, beceri ve davranışlar bütünüdür. NAO, geliştirdiği bir çerçeve model ile üst düzeyde kurumsal yetkinlik gruplarını ve bunların

gerektirdiği davranışları belirlemiştir. Buna göre NAO'da 7 adet kurumsal yetkinlik ifade edilmiştir. Bu yetkinlikler ve bunlara ilişkin beklenen davranışlar aşağıda ifade edilmiştir:

1- İşi yerine getirmek; (Hedefleri başarmak ve riskleri yönetmek için, işi planlı bir yaklaşımla ele alma ihtiyacını ifade etmektedir**.)**

- İşi yerine getirmek için planlı bir yaklaşım sergilemek,
- En iyi etki için kaynakları organize etmek,
- İlerlemeyi izlemek,
- Azim ve sebat sergilemek

2- Konunun özüne ulaşmak; (Yapılan işle ilgili ana hususları tanımlama ve sağlam kararlar vermeyi ifade etmektedir.)

- Konuları uygun bir düzeyde analiz etmek,
- Sağlam yargılara ulaşmak,
- Savunulabilir kararlar vermek

3- Birbirinden en iyiyi elde etmek; (Hedeflere ulaşmada yardımcı olacak insanların güçlerini maksimum düzeye çıkarmayı ifade etmektedir.)

- İnsanlara birey olarak muamele etmek,
- Ekibin bir parçası olarak çalışmak,
- Sonuca ulaşmak için diğerlerine liderlik yapmak,
- Gelişme sağlamak üzere diğerlerini teşvik etmek

4- Sürekli gelişimi sağlamak;

- Performansı artırmak için kendini geliştirmek,
- Mesleki ve teknik bilgiyi muhafaza etmek,
- Kalite, yenilik ve sürekli gelişimi sergilemek

5- Mesajı karşıya iletmek; (İşe birlikte sıkıca sarılabilmek için, işle ilgili bilgi ve mesajları diğerlerine etkili bir şekilde aktarmayı ifade etmektedir.)

- Profesyonel ve kendinden emin bir imaj sergilemek,
- İyi iletişim kurmak,
- Diğerleriyle bir ortaklık anlayışı içinde çalışmak

6- İşi ileriye taşımak; (İşin doğuracağı etkiyi artırmak ve muhtemel

tehdit/tehlikeleri aşabilmek üzere geleceği görebilmeyi ifade etmektedir.)

- İşi anlamak,
- Stratejik düşünebilmek,
- Zor zamanlarda insanlara liderlik yapmak

7- Teknik bilgi ve beceriler;

- Mali denetim, performans denetimi vb. alanlarda uzmanlığın gerektirdiği teknik bilgi ve becerileri bilmek ve uygulamak,
- Sayısal düşünebilmek,
- Dokümanların taslaklarını NAO standartlarına göre geliştirmek,
- Yeterli düzeyde IT (bilişim teknolojileri) bilgi ve becerisini muhafaza etmek

NAO, söz konusu bu yetkinlik gruplarını ve bunlara özgü beklenen davranışları, bir çok insan kaynakları yönetim süreçlerinde (işe alma, eğitim ve geliştirme, görevlendirme, performans değerlendirme, terfi vb.) değerlendirmektedir. Örneğin, işe alma sürecinde yukarıda belirtilen iş tanımlarının yanısıra bu yetkinlik gruplarını ve ilgili işe özgü davranış performans göstergelerini de kurum internet sayfasında duyurmaktadır http://www.nao.org.uk/jobs).

2. NAO'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI

2.1. İşe Alma Politikası

İngiltere Sayıştayının yıl bazında üreteceği rapor sayısı (mali denetim, performans denetimi raporları gibi) ve bu raporları üretmek için kaç denetim çalışanına ihtiyaç duyacağı önceden bilinmektedir. Bu çerçevede; iş gereksinimleri, çalışanların emekli olması ve çeşitli sebeplerle kurumdan ayrılması, terfiler, diğer kurum görevlendirmeleri, mevcut denetçi yardımcısı sayısı vb. hususları da dikkate alacak şekilde bir kaç yıllık üst düzey insan kaynakları planları oluşturulmaktadır. NAO, üniversite mezunlarını işe alarak denetçiliğe hazırlamaktadır. Performans denetim çalışmaları için denetçi unvanı dışında araştırmacıları ve analistleri de istihdam etmektedir. Ayrıca gereken alanlardaki çalışmalar için uzman ve üniversite mezunu olmayan teknisyenleri de istihdam edebilmektedir.

NAO'da çalışanlar, genel olarak belirli bir süreyle sınırlı olmayan (açık uçlu), yani daimi sözleşmeli olarak istihdam edilmektedir. Bunun yanında

geçici, kısa süreli sözleşmeli (12 aya kadar) ve sabit süreli sözleşmeli (12 aydan daha fazla süreli ve üst sınırı olan sözleşme) olarak çalıştırılanlar da bulunmaktadır (NAO, 2007c: Article 5.2.ii). NAO'da işe başlayan denetçi yardımcısı ile 40 aylık sabit süreli bir sözleşme yapılmakta, denetçiliğe geçişte ise bu daimi sözleşmeye çevrilmektedir.

NAO, yıllık ortalama 70 denetçi yardımcısını işe almaktadır. İşe alma sürecinin başlangıcı, insan kaynağı ihtiyacının internet sitelerinde, medya ilanlarında (ulusal ve mahalli basın) ve kariyer fuarlarında duyurulmasıyla başlamaktadır.

Üniversite mezunlarının başvurusu için adayın İngiltere vatandaşı olması, belirli mezuniyet düzeyinde olması, İngilizce ve Matematikte belirli bir düzeyde olması gibi hususlar aranmaktadır. Denetçi yardımcılığı için herhangi bir okul sınırlaması mevcut değildir. Dolayısı ile örneğin mühendislik veya tarih bölümünden mezun olan bir şahıs da denetçi yardımcılığı için NAO'ya başvurabilmektedir.

NAO, denetçi yardımcılığına alınma sürecini geliştirdiği bir rehberde detaylı bir şekilde ifade etmektedir (NAO, 2006). İnsan Kaynakları Birimi'ndeki işe alma servisi, gelen başvuru formlarını incelemektedir. Burada başvuranın "yaratıcı düşünme, problem çözme, pozitif sonuçlar alma ve diğerleriyle etkili çalışabilme" gibi yetkinliklere sahip olup olmadığını gösteren delilleri elde etmek üzere bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmede başvuranın genel olarak yazılı iletişim kalitesi, önceki iş deneyimleri, ilgi duyduğu alanlar ve faaliyetler, başvuru için gösterdiği özen de dikkate alınmaktadır. Bu değerlendirme sonrasında belirli bir puanın üzerindeki başvuru sahipleri, *ön seçim* aşamasına davet edilmektedirler.

2.1.1. Ön Seçim Aşaması

Bu aşamada birebir ön mülakat ve matematik becerisini ölçmeye yönelik bir test uygulanmaktadır. Burada başarılı olanlar, "Grup Seçimi" aşamasına davet için önerilmektedirler. Bu aşamada adaylara yazılı örnek olay alıştırması, grup tartışması, nihai mülakat ve sunum faaliyetleri yaptırılmaktadır.

Ön Mülakat

Ön mülakat değerlendirmesi, İnsan Kaynakları Birimi'ndeki İşe Alma Ekibi'nin bir üyesi tarafından yapılmaktadır. Bu değerlendirme, NAO için geliştirilmiş olan temel yetkinlik çerçevesinde yer alan yetkinliklerden bazıları

esas alınarak, başvuranın bu yetkinlikleri haiz olup olmadığını ortaya koymaya yarayacak davranışsal kanıtları ve bunların düzeyini tespit etmeye yöneliktir. "İşi yerine getirme, birbirinden en iyiyi elde etmek ve mesajı karşıya iletmek yetkinlikleri değerlendirmeye esas olan yetkinliklerdir.

Değerlendirmede, adayın sorulan sorulara verdiği cevaplarda ve/veya ortaya koyduğu davranışlarında bu yetkinliklere ilişkin davranış göstergelerine ne ölçüde karşılık verebildiği ve bu kanaati destekleyecek olumlu ya da olumsuz davranışsal kanıt, değerlendiren tarafından tespit edilmektedir. NAO, ön mülakatı yapacak değerlendirmecinin değerlendirmesinde kullanabilmesi için söz konusu yetkinliklere ilişkin davranış kanıtlarını elde etmeye yönelik emsal soru grupları da geliştirmiştir.

Değerlendirme formundaki her bir temel yetkinlik düzeyine verilen puanlar toplandıktan sonra belirli puanın altında kalan aday *reddedilmiş sayılmaktadır*. Belirli bir puan aralığındaki adaylar; Grup Seçimi aşaması için potansiyel aday olarak tüm ön seçim oturumları tamamlanana kadar daha iyi puan alanlar olabilir düşüncesiyle *reserve alınmakta,* belirli bir puanın üzerindeki adaylar da doğrudan Grup Seçimi aşamasına davet edilmek üzere *önerilmektedir*.

Matematik Testi

Yaklaşık 30 tane çok seçenekli soru ile adayın matematik fonksiyon ve formüllerini kullanma becerisi ölçülmektir. Belirli bir puanın altında puan alınması halinde ön mülakat sonucu ne olursa olsun aday elenmektedir (NAO, 2006: Section 4).

2.1.2. Grup Seçimi Aşaması

Ön seçim aşamasını tamamlayıp Grup Seçimi'ne katılmaları için önerilen adaylar, daha sonra 8'erli gruplar halinde tam gün değerlendirme çalışması için çağırılmaktadırlar.

Grup Seçim günü gelen adaylara, ***yazılı bir örnek olay alıştırması*** yaptırılmaktadır. Burada adayın konuları uygun bir düzeyde analiz edip etmediğine, sağlam yargıya ulaşıp ulaşamadığına, savunabileceği kararlar verip vermediğine, yeni fikirler geliştirip geliştirmediğine, mesajını verebilme düzeyine, işi anlama ve stratejik düşünebilme düzeyine bakılmaktadır.

Daha sonra adaylar, grup tartışmasına davet edilirler. Adaylar verilen bir konuyu grup olarak tartışmaktadırlar. Adaylar bu çalışmada birbirlerinin

rakipleri değildirler. Herbiri kendi başına değerlendirilirler. "Konunun özüne ulaşmak, birbirinden en iyiyi elde etmek ve mesajı karşıya iletmek" gibi yetkinlikler grup tartışmasında değerlendirilen yetkinlikler arasındadır.

Nihai Mülakat

Adaylar, daha sonra bir değerlendiren tarafından birebir nihai mülakata alınmaktadır. Burada yukarıda belirtilen NAO'nun yetkinlik çerçeve modelinde yer alan "konunun özüne ulaşmak, sürekli gelişim sağlamak, işi ileriye taşımak" gibi yetkinliklerin değerlendirmesi yapılmaktadır.

Bu mülakatta, sözkonusu yetkinliklere dair davranış göstergelerinin seviyeleri ölçülmekte ise de, burada temel amaç; adaya biraz daha zorlayıcı sorular sorarak onun potansiyel bilgisini ölçmek, NAO'nun rol ve fonksiyonu hakkında tam bir bilgi sahibi olup olmadığını, mali ve denetim tabanlı konular hakkındaki bakışını ortaya çıkarmak, NAO, hükümet ve İngiltere parlamenter sistemine dair genel bilgi seviyesini ve bunlara ilişkin adayın farkındalığını tespit etmektir.

Aday Sunumu

Her bir aday, daha önceden kendilerine verilmiş bir konuda 10'ar dakikalık bir sunum yapmaktadır. Sunum, görevli bir koordinatör, değerlendiren ve ikinci bir adaya yapılır. Sürenin bitiminde değerlendiren, diğer aday ve koordinatör, sunumu yapan adaya sorular yöneltmektedir. Nihayetinde diğer aday bir öncekinden tamamen farklı bir konuda sunumunu yapar ve benzer şekilde sunumla alakalı sorularla muhatap olur. İki sunumun sonunda iki aday da dışarı alınarak koordinatör ve değerlendiren tarafından her bir aday değerlendirilir. "İşi yerine getirmek, konunun özüne ulaşmak, sürekli gelişim ve mesajını karşıya iletmek" değerlendirmede kullanılan yetkinlikler arasındadır.

Günün Değerlendirmesi

Değerlendirme Paneli üyeleri, günün sonunda bir araya gelmektedir. Öncelikle her bir adaya ilişkin tüm süreç boyunca yapılan değerlendirme faaliyet sonuçlarının (matematik sınavı, ön mülakat, yazılı örnek olay çalışması, grup çalışması, nihai mülakat ve sunum) bir icmali çıkartılıp geçici bir değerlendirme notu oluşturulmaktadır. Daha sonra her bir adayla ilgili tüm değerlendirme paneli üyelerinin fikir birliği ile nihai değerlendirme notu oluşmaktadır. Şayet adayla ilgili olarak tüm panel üyelerinin uzlaştığı nihai değerlendirme notu, belirli bir seviyenin altında ise aday elenmekte, belirli bir

not aralığında ise işe alma dönemi kampanyasındaki tüm grup seçim günleri tamamlanana kadar aday rezerv olarak tutulmakta ve şayet değerlendirme notu belirli seviyenin üstünde ise adaya hemen iş teklifi yapılmaktadır (NAO, 2006: Section 5).

2.2. Eğitim Politikası

NAO eğitimlerini, kurum iş planları ve insan kaynakları stratejisiyle uyumlu plan ve programlar çerçevesinde yürütmektedir**.** Kurumsal eğitim ihtiyaçları, organizasyonel açıdan, bireysel açıdan, grup/ekip ihtiyaçları açısından ve ana yetkinlikler açısından tespit edilmektedir. Bu değerlendirmede başvurulan kaynaklar ise iş tanımları, performans değerlendirmeleri ile oluşturulan Çalışan Gelişim Planları, kurumsal planlar ve hedefler ile iş çevresini oluşturan çalışanlar, üst yönetim, kurumsal dış müşteriler ve birim yöneticileridir.

2.2.1. Denetçi Yardımcılarının Yetiştirilmesi

NAO'da işe başlayan bir denetçi yardımcısı 3 yıllık bir eğitime tabi tutulmaktadır. NAO'da yeterliliği alıp "Uzman Denetçiliğe" geçebilmenin ön şartı ICAEW "İngiltere ve Galler Yeminli Muhasebecilik Enstitüsü" üyeliğini kazanmaktır. Bu süre içerisinde aday ICAEW için çalışmaktadır. Bu enstitü üyelik için, adayların tüm iç eğitimleri almalarını, tüm sınavlarda başarılı olmalarını, 450 teknik çalışma günü zorunluluğunu ve 36 aylık bir eğitim sözleşmesi ile çalışmayı öngörmektedir. Bu üç yıl içinde adaylar dönem dönem bir kaç haftalığına bir kolejde belirli ders alanlarında eğitim alırlar ve sınava girerler.

Denetçi yardımcılarının mevcut sınav konuları aşağıda yer almaktadırlar:

Mesleki Aşama Sınav Alanları:

- Muhasebe
- Denetim ve Güvence
- İş Maliyesi,
- İş Yönetimi,
- Mali Raporlama
- Vergi,

- Ticaret ve Şirketler Hukuku

"İleri Aşama" sınav alanları

- İş Çevresi,
- İş Yaşamı Döngüsü,
- İleri düzey Örnek Olay Çalışması

Adaylar, bu üç yıl içinde kolej eğitimlerinin dışında denetim ekiplerinde denetim faaliyetlerine katılırlar ve mali denetim eğitimlerini alırlar. Mali denetim eğitimi, "Mali Denetim Destek Ekibi (Financial Audit Support Team- FAST) tarafından verilmektedir. Bu eğitimin ana safhaları aşağıda gösterilmektedir:

- ***Mali Denetim Sürecine Giriş Eğitimi:*** Bu 2 günlük kursta "Merkezi Yönetimin" yapısı ve bu yapıda NAO'nun mali denetim rolü, denetim sürecinin aşamaları ve amaçları anlatılmaktadır.

- ***Mali Denetim Süreci Temel Düzey Eğitimi:*** NAO'da işe başladıktan 6-9 ay sonra verilen bu kurs programı, 2 gün sürmekte olup, denetçi yardımcısının merkezi yönetim ve denetim testleri konusundaki bilgisini geliştirmektedir. Kursta merkezi yönetim bütçe çerçevesi, denetim planlama sürecinin gözden geçirilmesi, denetim test çeşitleri ve örnek olay çalışması halinde farklı denetim prosedürlerine dair bilgiler (test sonuçlarının dokümante edilmesi ve değerlendirilmesi gibi) verilmektedir

- ***Mali Denetim Süreci Orta Düzey Eğitimi:*** NAO'da işe başladıktan 12-18 ay sonra verilen bu kurs programı 4 gün sürmekte olup, denetçi yardımcısına, bir denetim ekibi yöneticisinin rolünü yerine getirebilmeleri için gerekli bilgiler verilmektedir. Kursta, denetimin her bir aşamasında denetim ekibi yöneticisince yerine getirilen ilave görevler öğretilmektedir. Ayrıca, denetlenen kurumla iletişim ve ekip yöneticiliğinin gerektirdiği yönetim becerileri de kursun kapsamındadır. Kursta, bir denetlenen kurum örneği üzerinden örnek olay çalışması yapılmakta, katılımcıların sunum yapma tecrübelerini geliştirmeleri için imkan tanınmakta ve denetim tecrübeleri diğerleriyle paylaşılmaktadır. Kursun içeriğinde, işi anlama ve riskleri tanımlama, önemliliğin hesaplanması, IT kontrollerinin test edilmesi ve değerlendirilmesi, analitik prosedürler, muhasebe ve iç kontrol sistemlerinin anlaşılması, uygun denetim yaklaşımının tespiti, kontrollerin test edilmesi ve değerlendirilmesi, örnekleme, denetim kanıtı ve hata

değerlendirilmesi, denetlenen kuruma raporlama, denetlenen kurumla iletişim ve ekip yönetimi gibi konularda ele alınmaktadır.

- ***Mali Denetim Süreci İleri Düzey Eğitimi:*** NAO'da işe başladıktan 2 yıl sonra düzenlenen bu kurs programı 3 gün sürmekte olup, denetçi yardımcısına, kamu sektöründeki önemli denetim konularına odaklanarak ileri düzey ekip yöneticiliğinin gerektirdiği teknik bilgiler konusunda bilgi sunulmaktadır. Kursta, denetim çalışmasının gözden geçirilmesi, iyi yönetişim, denetimde gelişmeler vb. konular ele alınmaktadır.

Denetçi yardımcıları, bu 3 yıl içerisinde Performans Denetimine Giriş, Bilişim Teknolojilerine Giriş, Team 21, Keystone, Denetim için Mülakat, Genel Yönetim Çerçevesi ve Mesleki Etik gibi kurslara da katılmaktadırlar. Adayların bu üç yıl içerisindeki denetim faliyetlerinde geçen çalışma sürelerinin % 70'inin Mali Denetim alanında, % 30'unun da Performans Denetimi alanında olması önem taşımaktadır.

2.2.2. Yeterlilik Sonrasında İnsan Kaynağının Yetiştirilmesi

NAO eğitimleri, stratejik plana dayalı olarak programlar şeklinde yürütülmektedir. Bu eğitimler, mesleki ve teknik eğitimler, yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler ve bilgisayar kullanım becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler şeklinde tasnif edilebilir. Mesleki denetim eğitimleri, ilgili alandaki eğitim destek ekiplerince, bilgisayar kullanımı eğitimleri NAO Bilgi Teknolojileri Merkezi tarafından ve yöneticilik becerilerine dair eğitimler ise İnsan Kaynakları Biriminde yer alan bir eğitim ekibi tarafından koordine edilmektedir.

2.2.2.1. Mali Denetim Alanında Verilen Eğitim Başlıkları

- Mali Denetim Güncelleme eğitimleri,
- Analitik Metodoloji Ekibince verilen eğitimler (veri analizi, örnekleme, hataların değerlendirilmesi vb. konularda),
- IT denetim seminerleri,
- Denetimde Mülakat Eğitimi,
- Performans Denetimi Yapan Çalışanlar için Mali Denetim Eğitimleri,
- Denetim Yapmayan Çalışanlar için Mali Denetim ve Performans Denetimlerinin tanıtılması eğitimi,

- Para Aklamayla İlgili Raporlama Eğitimi (Ceza Yasası gereğince denetçinin ne zaman ve nasıl rapor düzenleyeceğine ilişkin hususlar anlatılmakta),
- Team 21 Eğitimi (Denetim dökumantasyonu yazılımına ilişkin eğitim)
- IDEA Dosya Sorgulama Eğitimi (mali denetimde, dosya incelemesi için denetlenen kurum verilerini elde etme, veri download veya upload edilmesi, standart dosya bütünlük testleri, veri alınması, örnekleme vb. hususların gösterildiği eğitim),
- IT Başlangıç Kursu,
- IT Keystone Kursu (NAO'nun dosya kütüğündeki ortak belge ve dokümanlara ulaşmak ve kullanabilmek için ilkelerin ve yazılımın (Smart Office) tanıtıldığı kurs programı),
- Çalışan Etkinliğini Sağlamaya Yönelik Etkileme Kursu (Grup toplantılarında, birebir mülakatlarda, denetlenen kurum yetkilileriyle görüşmelerde kişisel varlığın etkili şekilde ortaya çıkarılma tekniklerinin gösterildiği kurs programı),
- Sunum Becerileri Kurs Programı

2.2.2.2. Performans Denetimi Alanında Eğitim Başlıkları

Performans denetimi alanındaki eğitim kursları, "Performans Denetimi Geliştirme Ekibi" tarafından, "National Centre for Social Research" ve "the Oxford Business School" gibi organizasyonların işbirliği ile verilmektedir. Bu alandaki kurs başlıkları aşağıda yer almaktadır:

- Performans denetimi çalışmasına ilk kez başlayacak olanlara verilen Performans Denetiminin Esaslarına Giriş Kursu,
- Performans Denetimi Temel Düzey Eğitim (Performans denetimi çalışmasına katılan ve sınırlı performans denetim tecrübesi olan çalışanlar için performans denetiminde konu seçimi, yıllık stratejik plan döngüsü, ön ve saha çalışmasının tasarlanması, üst kalitede çıktı üretme, denetlenen kurumla ilişkileri yönetme, denetim çıktılarını yayınlama, Kamu Hesap Komitesi (PAC)'ne hazırlık ve görüşmeleri yönetmek, etkin izleme süreci vb. konuların ele alındığı bir eğitim programı),
- Performans Denetim Teknikleri Kursu,

- Konu Analizi (Dinner Party) Yaklaşımı Kursu (Performans denetimlerinde çalışma sorularının tasarlanmasında kullanılan bir metodoloji olarak tanıtılmaktadır),
- Denetim Projelerinin Yönetimi İlkeleri Kursu,
- Mevcut Araştırmaları Kullanabilme Kursu,
- Etkin Rapor Taslağı Geliştirme Becerileri Kursu,
- Mevcut Taslak Raporların Kalitesini Geliştirme Kursu,
- Etkin Bir Araştırma (Survey) Çalışması Yürütme Kursu,
- İstatistiksel Düşünme Kursu (Temel veri analizi, varsayıma dayalı test ve istatistiksel çıkarım bilgisi, regresyon analizi gibi teknikler, istatistiksel yazılımları kullanarak bu tekniklerin kullanımı vb. konuların anlatıldığı program),
- Kalitatif Veri Kullanımı (Kalitatif veri analiz yaklaşımlarının tanıtıldığı program),
- Toplantı Yönetimi Atölye Çalışması,
- Kamu Hesap Komitesi'nde Raporların Etkinliğini Geliştirme Kursu,
- Mutabakat Sağlama Atölye Çalışması: Denetlenen kurumlarla mutabakat sağlamak üzere geliştirilen raporlamada karşılaşılan sorunlar ve bunlarla başa çıkmada iyi uygulama örnekleri, denetimde birden fazla kurumlar olması halinde mutabakat sağlama sürecinin nasıl olacağını anlatan bir program),
- Denetimde Danışmanlarla Çalışma Kursu,
- Medyada Mülakat Kursu,
- Medya Ortamını Anlama Kursu,
- Etkiyi Artırıcı Etkinlikler (powerpoint, atölye çalışması düzenleme vb.) Kursu,
- Raporlarda Yer Alan Önerilerin Doğurduğu Mali Etkinin Tanımlanması Kursu

2.2.2.3. Bilgisayar Eğitimleri

NAO kendi çalışanlarına Word, Excel, Powerpoint, Access ve Outlook alanlarında seviyeler halinde bilgisayar eğitimleri vermektedir. Bilişim teknikleri alanındaki kurslarda "Bilgi Teknolojileri Merkezi" tarafından verilmektedir.

2.2.2.4. Gelişim Eğitimleri

A) Gelecek Liderliği İçin Geliştirme Programı (Future Leadership Development Programme): Bu program, aslında ICAEW üyeliğini elde ederek denetçi yardımcılığı aşamasını tamamlayan ve daha sonra uzman denetçi olan çalışanlardan başarılı olanların diğer kamu kuruluşlarına veya özel kesime yönelmeden NAO'da çalışmalarını devam etmelerini teşvik edebilmek için geliştirilmiş bir programdır. Programın genel amacı, NAO'da kıdemli yönetici (direktör, başkan yardımcısı vb.) olabilecek kapasiteyi sergileyebilecek çalışanı ortaya çıkarmak ve onları geliştirmektir. Bu programa katılabilme süreci aşağıda ifade edilmiştir:

- Programa başvurmak isteyen adaylar, detaylı bir form doldurarak neden bu program için seçilmeleri gerektiğini ve NAO tarafından geliştirilen Liderlik Model davranışlarını nasıl gösterdiklerini ifade etmektedirler. Yıllık performanslarını değerlendirmekle sorumlu olan yöneticisi de kendi yorumlarını bu forma eklemektedir.

- Çalışanın gelişiminden sorumlu direktörler, bir araya gelip potansiyel aday listesini kısaltmaktadırlar.

- Adaylar, iki psikometrik alıştırmadan geçmekte ve adayların liderlik yapabilme durumları ve liderlik tarzları tespit edilmektedir.

- Adaylar, grup tartışmasına alınmakta, böylece nasıl iletişim kurdukları, görüşlerini nasıl sergiledikleri tespit edilmektedir.

- Adaylar daha sonra, Yönetim Komitesi, Gelişim Direktörleri ve Beceri ve Kariyer Gelişim Ekibi ile liderlik esaslı tartışma yapmaktadırlar.

- Nihai sayı kısaltması toplantısıyla programa davet edilecek çalışanlar tespit edilmektedir.

Gelişim programına katılan uzman denetçiler, iki yıl sürecek gelişim programı süresince NAO'daki denetim faaliyetlerini de yürütmek zorundadırlar. Bu program sayesinde uzman denetçiler, liderlik için gereken

beceriler konusunda kendilerini geliştirmektedirler. Bu programı tamamlayan uzman denetçiler, kurum içi yönetici pozisyonunun açılması halinde, bu programa katılmayan ama ilan edilen kadroya yükselmek isteyen diğer uzman denetçilerle rekabet ederek kariyer ilerlemelerini gerçekleştirebilmektedirler.

B) Potansiyeli Açığa Çıkarma Programı (Unlockingourpotential): Bu program kademeli olarak, NAO'daki tüm insan kaynağına hitap etmektedir. Bu programda çalışanların yönetici koçluğu, kendinin farkında olma, kendini düzenleyebilme, yönlendirici ve teşvik edici yöneticilik ve liderlik gibi alanlarda bilgi ve becerilerini artırmaları hedeflenmektedir. Bu program 4 aşamalıdır:

- ***NAO'da yeni işe başlayanlar için Temel Program:*** 3 gün devam eden kursta katılımcılara, canlı örnek olaylar sunulmaktadır. Kıdemli yöneticiler ve dışarıdan çağırılan konuşmacıların katkıları çerçevesinde interaktif bir şekilde yeni yönetim teknikleri ve araçları tanıtılmaktadır. Kursun amacı, temel yönetim ilkelerinden olan kendini farketme, kendini düzenleyebilme, liderlik etme ve ilham verme, koçluk yapan yönetici olabilme gibi alanlarda katılımcılara bilgiler ve beceriler kazandırmaktır. Burada davranışsal analiz, etkili ilişkiler kurma bilgileri de verilmektedir.

- ***Denetçi ve denk pozisyondaki çalışanlar (araştırmacı, analist gibi) için Hızlanma Programı:*** 3,5 gün süren bu kursta, katılımcılar, bir projenin öngördüğü amaç ve hedefleri yerine getirebilmek için işbirliği yapmaya davet edilmektedir. Katılımcılar, yine bu kursta, "Başarı için birlikte çalışma" ve "Diğerlerini etkileme ve liderlik yapma" üzerine atölye çalışması gerçekleştirmektedirler.

- ***Denetim Yöneticileri, idari yöneticiler ve direktörler için Teşhis ve Geliştirme programı***. 5 gün süren bu programda, 360 derece geribildirim, psikometrik testler, koçluk yapma teknikleri ve iş simulasyonları yapılmaktadır. Farklı sektörlerden üst düzey yöneticiler, karşılaştıkları liderlik zorlukları konusunda konuşma yapmaya davet edilmektedirler.

- ***Direktörler ve Başkan Yardımcıları için Zorlukla Mücadele Programı***. Bu programda da canlı bir örnek olay ele alınmakta ve 12 katılımcıdan bir dış kuruluşla birlikte çalışarak sorunlarını incelemeleri ve problemlerini çözmeleri ve öğrendiklerini NAO'ya yansıtmaları beklenilmektedir. Bu program 3 gün sürmektedir. Program süresince organizasyonel gelişmede teşhisin rolü, sağlıklı organizasyon modelleri de ele alınmaktadır.

2.2.3. NAO Eğitimlerinde Değerlendirme

NAO'nun eğitim değerlendirmelerinden elde ettiği sonuçlar, sonraki eğitimlerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yıllık eğitim ve geliştirme raporları ile yıl içinde verilen eğitimlerin kalitesi ve başarı düzeyi gözden geçirilmekte, bu eğitimlerin kurum performansının geliştirilmesine olan etkisi değerlendirilmektedir. NAO'nun eğitimlerinde izlediği değerlendirme metotları aşağıda ifade edilmektedir:

- Eğitim sonrası tepki ölçme testleri,
- Performansları değerlendiren gelişim/denetim yöneticilerinden alınan geribildirimler,
- Eğitimden 3-6 ay sonra çalışanlardan alınan geribildirimler,
- Kurumsal müşterilerden gelen bildirimler,
- Odak gruplarla yapılan çalışma sonuçları

NAO verdiği eğitimlerde, kurumda çalışmaya devam eden çalışan sayısını, performans değerlendirme sonuçlarını ve çalışanların terfi oranlarını ***temel değerlendirme göstergeleri*** olarak ele almaktadır.

2.3. Görevlendirme Politikası

NAO'da çalışanın bir denetim ekibinde görevlendirilmesi "Görevlendirme Ekibi" tarafından yürütülmektedir. Çalışanların görevlendirilmesinde "havuz" sisteminden yararlanılmaktadır. Bu sistemde hangi çalışanın, hangi zaman aralığında, hangi çalışmayı yaptığı ve ne zaman diğer bir görev için müsait olabileceği, hangi çalışanda hangi bilgi, beceri ve tecrübe düzeyinin olduğu kolaylıkla takip edilebilmektedir. Denetim ekibinin yöneticisi, görevlendirme ekibinden "zamanını, istediği nitelikleri ve beceri düzeyini" ifade ederek denetim çalışması için insan kaynağı talep etmektedir. Görevlendirme ekibi, veritabanlarından yararlanarak istenen şartlarda en uygun insan kaynağını tespit etmektedirler.

2.3.1. NAO Beceri Veritabanı

Görevlendirme Ekibinin yararlandığı veritabanlarından birisi de "NAO Beceri Veritabanı"dır. NAO çalışanı, bu veritabanında beceri düzeylerini güncellemekte, yıllık performanslarını değerlendirmekten sorumlu gelişim yöneticileri de bunları gözden geçirmektedir. Bu veritabanında, insan kaynağının becerileri, nitelikleri ve tecrübesine dair bilgiler yer almaktadır. Ayrıca insan kaynağının gelişim açısından hedeflediği beceriler, denetim

sırasında çalışmak istediği denetlenen kuruluşlar gibi kayıt bilgileri de yer almaktadır.

Veritabanı üç bileşen altında tasarlanmıştır:

A- Çalışanın nitelik ve deneyim profili,

B- Sektör/ Denetlenen Kurum Tecrübesi,

C- Becerileri ve bilgiler

A- *Çalışanın nitelik ve deneyim profilinde* çalışandan aşağıdaki hususlara cevap vermesi beklenir:

- Denetçi Yardımcılığında geçen süre,
- Yeterlilik sonrası mali denetim tecrübesi (yıl olarak),
- Mali denetim ekibinde çalışma süresi,
- Mali denetim ekibinde denetim yöneticisi olarak çalıştığı süre,
- Performans denetim ekibinde çalışma süresi,
- Performans denetim ekibinde denetim yöneticisi olarak çalışılan süre,
- Muhasebecilik Nitelikleri ve üyelik durumları,
- Diğer nitelikler;
  - Master çalışması yaptığı alanlar
  - IT denetimi tecrübesi (sertifika olup olmadığı)
  - Bilinen yabancı diller ve düzeyleri

B- *Sektör /Denetlenen Kurum itibariyle tecrübe* bölümünde çalışanlardan, listelenen sektör yada denetlenen kurumlarda denetim çalışması yapılıp yapılmadığına göre bu sektör ya da denetlenen kurum hakkındaki bilgi düzeylerini ifade etmeleri istenilmektedir.

C- *Çalışanın Becerileri ve Bilgisi* alanında ise çalışanlardan, denetim ve yönetim alanında daha önceden tasnif edilerek listelenmiş beceri ve bilgi unsurları hakkındaki mevcut düzeylerini ifade etmeleri istenilmektedir.

2.3.2. Diğer Kurumdan NAO'ya ve NAO'dan Diğer Kuruma Çalışanların Görevlendirilmesi

NAO üst yönetimi bu tür görevlendirmeleri, çalışanları için önemli bir kariyer gelişim imkanı olarak görmektedir. Bu politikaya ilişkin uygulama,

İnsan Kaynakları Biriminde yer alan "Kurum içine ve Diğer Kuruma Görevlendirme Ekibi-Secondment Team" tarafından koordine edilmektedir. NAO, yaklaşık 20-30 arası çalışanını İngiltere'de, yurt dışında, özel ve kamu kesiminde görevlendirmektedir. Buna karşılık 15-20 arasında diğer kuruluş çalışanları da halihazırda devam eden "karşılıklı çalışan mübadelesi programları" çerçevesinde NAO'da çalıştırılmaktadır. NAO, genelde Yeni Zelanda Sayıştayı (Audit New Zealand) ve Avustralya Sayıştayı (the Australian National Audit Office) ile çalışan mübadelesi yapma eğilimindedir.

NAO'nun bu alanda izlediği politika amaçlarından bazıları aşağıda ifade edilmiştir (NAO, 2005b: 5):

- Uluslararası denetim kuruluşları, özel sektör firmaları, Bölge Denetim Kuruluşları ve Denetim Komisyonu'na çalışmak üzere kendi insan kaynağını göndermekle veya bunlardan NAO'da çalıştırılmak üzere insan kaynağı temin etmekle kurumsal bilgi ve beceri tabanını genişletmek,
- Denetlenen kuruluşlarla, onların yeni geliştirme projelerine yardım sağlayarak iyi ilişkiler kurmak,
- NATO, Avrupa Komisyonu ve Parlamentosu gibi önemli kuruluşlara çalışanını göndermekle profesyonel bir kuruluş olarak NAO'nun imajını korumak ve geliştirmek,
- Çalışana, bilgisini ve kişisel becerilerini geliştirmek için fırsat sunmak.

NAO'nun bu alanda geliştirdiği bir strateji belgesi de mevcuttur. Bu belgede NAO çalışanının diğer kurumda görevlendirme kriterlerinin şunlar olduğu ifade edilmektedir (NAO, 2005b: 2):

a) Talep edenin sahip olduğu yüksek potansiyel,
b) NAO açısından stratejik önemi olan bir kurum olması,
c) Denetlenen kurumun işini daha iyi anlamak,
d) Kariyer gelişimini desteklemek

NAO, kendi insan kaynağını 3 ya da 4 yıldan fazla süre için diğer kuruma görevlendirmemektedir. NAO'da, uygun görevlendirme fırsatları Geliştirme Yöneticilerine bildirilmekte, uygun olması durumunda kurum intraneti olan Merlin'de tüm çalışanlara duyurulmaktadır. Bu nedenle çalışanın bu yöndeki talebini daha önceden yıllık performansını değerlendiren Geliştirme Yöneticisine bildirmesi önem taşımaktadır. Özel beceri gerektiren diğer kuruluş talebi olması halinde, kurum içi duyuru yapılmadan görevlen-

dirmeyi koordine eden ekip ya da Geliştirme Yöneticisi tarafından doğrudan ilgili beceriye sahip çalışanla irtibata geçilmektedir. Kurum çalışanlarından yeni görevlendirme fırsatından yararlanmak üzere çok sayıda başvuru olması halinde, bu başvuranlardan, neden seçilmeleri gerektiği ve kendilerinde ve yaptıkları işte ne tür nitelik ve becerileri geliştireceklerini ifade edecekleri bir mektup istenir. Bu durumda nihai seçimi talep eden kurum yapmaktadır.

Seçilen insan kaynağı diğer kuruma gitmeden önce bu görev süresince NAO'nun yapacağı idari uygulamalar konusunda diğer kurum bilgilendirilmektedir. NAO'nun, gönderdiği çalışanına ücret ödemesi durumunda, diğer kuruma bir fatura gönderilmektedir. Öte yandan diğer kurumdaki yönetici, NAO'dan gelen çalışan ile ilgili olarak NAO'nun performans değerlendirme sistemini uygulamaktadır. Böylece NAO'dan geçici olarak ayrılan çalışanla ilgili ara ve yıllık performans değerlendirme raporları NAO'ya gönderilmektedir.

Yine İnsan Kaynakları Birimindeki sorumlu ekip, NAO içi yükselme fırsatları ortaya çıktığında ilgiliye, yükselinecek pozisyonla ilgili iş tanımları ve iş gereksinimleri hakkında bilgi vermekte ve başvuru formu göndermektedir.

NAO'nun diğer kurumdaki çalışanları için 3 ayda bir yayınlanan bir dergisi de mevcuttur. Ayrıca dışarıda görevli insan kaynağı için mali ve performans denetim alanlarında bilgi güncelleme seminerleri de düzenlenmektedir.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME POLİTİKASI

NAO'da yaklaşık 120 Denetim Yöneticisinden 25 kadarı aynı zamanda "Geliştirme Yöneticisi" olup kendisine bağlı 20/30 kadar uzman denetçinin yıllık performans değerlendirmesinden ve aynı zamanda gelişiminden sorumludurlar. Bunlardan, çalışma sürelerinin % 40'ında kendisine bağlı uzman denetçilerin gelişimi ile ilgilenmeleri beklenir. Geri kalan zamanda ise bu yöneticiler de denetim faaliyetlerini "Denetim Yöneticisi" olarak yürütmektedir. Ancak denetimlerde, performans değerlendirmesi yönüyle kendisine bağlı olmayan diğer denetçilerle birlikte çalıştırılmaktadırlar. Amaç, tarafsızlığı muhafaza etmektir. Geliştirme Yöneticisi olabilmek için süreç aşağıda ifade edilmiştir:

- Başvuru üzerine, adayla ilgili "360 derece değerlendirme" yapılarak sonuçlar alınmakta ve sonuçlar üzerine dış danışmanlık firmasından her bir adayla ilgili raporlar düzenlenmektedir.

- Adaylara grup tartışmaları yaptırılmakta ve pozisyonla ilgili istenilen yetkinliklere ilişkin seviye tespiti yapılmaktadır.

- Adaylara bir anket uygulanmaktadır.
- Her bir adayla mülakat yapılmakta ve nihai karar verilmektedir.

2.4.1-Performans Değerlendirme Süreci

Her yılın sonunda geçmiş dönem değerlendirilirken aynı zamanda Geliştirme Yöneticisi ve denetçi arasında *yeni dönem için gelişim hedefleri* tespit edilip üzerinde uzlaşılmaktadır. Bu hedeflerle ilgili "Görevlendirme Ekibi" de görevlendirmelerde dikkate almaları için bilgilendirilmektedir. Denetçi bir denetim faaliyetine görevlendirildiğinde de, Denetim Yöneticisi ile görüşerek çalışma süresince hedefler konusunda uzlaşma sağlamaktadır. Her bir görevlendirmenin sonunda denetçi kendi performansı ve ilerlemesi ile ilgili olarak Denetim Yöneticisi ile görüşme yapar. Bu görüşmenin çerçevesini oluşturan hususlar şunlardır:

1. Çalışma süresince ne tür sonuçlar/çıktılar üretildiği,
2. Neyin iyi yapıldığı ve neyin daha iyi yapılmış olabileceği (güçlü yönler ve gelişme sağlanması gereken alanlar)
3. Sergilenen hangi yetkinliğin başarıyı ya da ilerlemeyi sağladığı,
4. Daha iyi bir performans ya da ilerleme için hangi yetkinliklerin daha etkin ve uyumlu bir şekilde sergilenmiş olabileceği,
5. Hangi teknik, yönetim ve iletişim becerilerinin gösterildiği,
6. Becerilerin geliştirilmesi yada deneyimin artırılması için nasıl bir ilerleme yapıldığı,
7. Çalışanın çalışma süresince hangi tür eğitim ya da geliştirme faaliyetlerine katıldığı.

Herbir görevlendirmenin tamamlanması üzerine, Denetim Yöneticisi denetçi hakkında "*Görev Değerlendirme Raporu*" tanzim eder ve elektronik olarak bu raporlar yıllık performans değerlendirmesinde dikkate alması için "Geliştirme Yöneticisine" gönderilir. Bu raporda denetçinin performansı 4 yetkinlik başlığı altında (anlama, iletişim, yönetim ve işi yerine getirmek) değerlendirilir. NAO, her bir yetkinlikle ilgili olarak unvan düzeylerine göre (örneğin denetçi yardımcısı, uzman denetçi ve denetim yöneticisi için) farklı davranış beklenti örnekleri geliştirmiştir.

Yıllık performans değerlendirme görüşmesi, denetçi ve Geliştirme Yöneticisi (idari birimlerde görevli olanlarda birim yöneticisi) ile yapılmaktadır. Bu görüşmede çalışanın güçlü olduğu ve geliştirmeye gereksinim duyduğu alanlar

yukarıda belirtilen yetkinlik çerçevesini oluşturan temel yetkinlikler esas alınarak ifade edilmektedir. Çalışanla ilgili geliştirmeye gereksinim duyulan alanlar aynı zamanda yeni değerlendirme döneminde gelişim hedefleri olmaktadır. Çalışan, görüşmenin ana hususlarını ve performans yönünden güçlü ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğu alanları "*Değerlendirme Görüşme Raporuna*" kaydetmektedir. Geliştirme Yöneticisi daha sonra çalışanın performansı hakkında bir değerlendirme notu (A -mükemmel, B-iyi, C-vasat) önermektedir. (C düzeyinin altında bulunan çalışanın performansı yetersiz/düşük performans sayılmaktadır). Geliştirme yöneticisi, bu raporda çalışanın kariyer potansiyeli hakkında da kanaatini ifade etmektedir. "Denetim Yöneticisi"nin altındaki uzman denetçiler için sadece bir düzey değerlendirme yapılmaktadır.

Değerlendirme süreci, geliştirme yöneticilerinin bir araya gelerek ortaya çıkan sonuçları gözden geçirmesiyle devam etmektedir. Bu çalışma ile performans değerlendirmede uygulama birliği sağlanmakta ve NAO'nun stratejik olarak beklediği değerlendirme sonuç beklentisinin resmi ortaya çıkarılmaktadır.

Değerlendirmelerde kurumsal açıdan standart birliğine varmak için, bir Başkan Yardımcısının başkanlığında tüm Geliştirme Direktörlerinin ve İdari Birim Direktörlerinin katıldığı bir gözden geçirme toplantısı düzenlenmektedir. Daha sonra, 2. Başkanın başkanlığında 7 Başkan Yardımcısının katıldığı Yönetim Komite toplantısında benzeri bir gözden geçirme çalışması yapılır ve NAO'nun yıllık insan kaynakları performans değerlendirme sonuçları tartışılır. Tüm bu aşamalardan sonra *Değerlendirme Görüşme Raporu* geribildirim almak üzere çalışana gösterilir.

İnsan Kaynakları Birimi, değerlendirme sonuçlarını muhafaza etmektedir. İtiraz olursa, çalışanın gelişim hedeflerine, görev değerlendirme raporlarına ve değerlendirme görüşme raporuna ulaşılmaktadır. Çalışan, "Görev Değerlendirme Raporları"na karşı itiraz edememekte, sadece yıllık performans değerlendirme sonucuna karşı itiraz edebilmektedir.

2.4.2-Yıllık Performans Değerlendirmesine İtiraz Süreci

- Çalışan, raporlama yapan yöneticiye gerekçeleriyle bir itiraz formu yazısı göndermektedir.

- Raporlama yöneticisi buna kısa bir cevap yazısı hazırlar ve konuyu İnsan Kaynakları Birimi Direktörü ile görüşür ve nihai cevap yazısını itiraz eden çalışana gönderir.

- Eğer çalışan, raporlama yapan yöneticinin kararında mutabık değilse, bu cevabi yazısını, Görev Değerlendirme Raporlarını ve Yıllık Performans Değerlendirme Görüşmesi Raporunu İnsan Kaynakları Birimine göndermekte ve *İtiraz Değerlendirme Panelinde* konunun görüşülmesini talep etmektedir. Bu panele İnsan Kaynakları Birimi Direktörü başkanlık eder ve ayrıca iki direktör daha katılır.
- İtiraz Değerlendirme Panelinin kararı nihaidir.

2.4.3-Düşük Performans Sergileme Durumu

NAO'da çalışanın sorumluluklarını yerine getirmemesi, performans hedeflerine ulaşmada başarısız olması, NAO yetkinliklerinin gerektirdiği davranışları sergilemede başarısız olması gibi durumlarda düşük performans sergilemiş sayılmaktadır. Hangi durumlarda performansın düşük/olumsuz sayılacağına dair örnekler "NAO Personel Rehberi"nde yer almaktadır (NAO, Personnel Manual, Chapter Twenty). Düşük/olumsuz performans sergilenmesi halinde resmi süreç aşağıda ifade edilmiştir:

1- Çalışanın performansından ve gelişiminden sorumlu yönetici, resmi süreci başlattığına dair ilgiliyi bilgilendirmekte ve konuyu İnsan Kaynakları Birimine ilgili belgeleriyle birlikte iletmektedir.

2- İnsan Kaynakları Birimince "Gözden Geçirme Toplantısı" organize edilmektedir ve konu ilgilileriyle birlikte görüşülmektedir.

3- Delillerin, ilgilinin düşük/olumsuz performans sergilediğine karar verilmesi durumunda *birinci yazılı uyarı* kararı alınmakta, ilgiliden belirlenen süre için eylem planı geliştirmesi ve yöneticisiyle mutabakat sağlaması istenilmektedir.

4- Bu süre sonrasında durum yeniden toplantı konusu edilmekte ve sergilenen performansta bir değişiklik olmadığına karar verilmesi halinde *nihai yazılı uyarı* kararı alınmaktadır.

5- Nihai yazılı kararda belirtilen süre zarfında karar gereğini yerine getirmediği sonraki bir toplantıda tespit edilen ilgili hakkında NAO menfaatleri açısından uygun alternatif bir işte görevlendirilme kararı, daha aşağı bir unvan düzeyine getirilme kararı yada işten çıkarma kararı verilebilir.

İlgili birincil yada nihai yazılı uyarıya ya da işten çıkartılma kararına 10 iş günü içerisinde ***itiraz*** edebilir. Yazılı uyarılara karşı itirazda, itirazı incelemeye yetkili yönetici ilgilinin yazılı başvurusu ve Gözden Geçirme

Toplantı başkanının yazılı cevabını değerlendirip karar vermekte, işten çıkarmaya karşı itirazda, itirazı incelemeye yetkili yönetici ilgili ve Gözden Geçirme Toplantı başkanı ile görüşerek nihai kesin kararı vermektedir.

2.5-YÜKSELME POLİTİKASI

NAO'da bir denetçi yardımcısı, 3 yılın sonunda ICAEW üyeliğini elde ederse, 3-4 ay kadar bir süre için denetçi olmakta, ama bunun sonunda hemen uzman denetçiliğe yükselmektedir. Denetim alanındaki yükselmelerde, şartların uygun olması halinde yükselme seyri aşağıda belirtilmiştir:

Denetçi Yardımcısı

⇩

Denetçi (3-4 aylık bir süre için)

⇩

Uzman Denetçi

⇩

Denetim Yöneticisi

⇩

Direktör

⇩

Başkan Yardımcılığı

⇩

2 nci Başkan

Denetim Yöneticiliğine yükselebilme süreci ilgilinin geliştirme yöneticisi aracılığıyla başvuru yapmasıyla başlamaktadır. İnsan Kaynakları Biriminin hazırlayacağı aday matrisi, İnsan Kaynakları Biriminden sorumlu Başkan Yardımcısının başkanlığında diğer Başkan Yardımcılarından oluşan bir komisyon tarafından sayıca azaltılmaktadır. Burada adayların beceri ve deneyimleri, performanslarını değerlendiren yöneticilerin kanaatleri, performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır. Kısaltılmış olan yeni aday listesinde yer alanlara;

- Bir eğitim ekibi tarafından "Hızlandırılmış Geliştirme Programı" uygulanmaktadır.

- Herbir adayla ilgili olarak "180 derece değerlendirme" anket çalışması yapılmaktadır. Burada eşdeğer unvanlı diğer çalışanlardan ve daha alt unvanlı çalışanlardan adayın yöneticilik beceri seviyesini tespit etmeye yönelik değerlendirmeler elde edilmektedir.

- Dış danışmanlık firması her bir aday için "180 derece değerlendirme" sonuçlarına göre bir rapor hazırlamaktadır.

- Bir eğitim şirketi 3 hafta süresince haftada bir gün liderlik ve yönetim üzerine adaylara eğitim vermektedir.

- Değerlendirme merkezinde adaylarla, mülakat, rol canlandırması, bilgi ve doküman önceliklendirilmesi, örnek olay çalışması yapılmakta ve ayrıca adaylara bir matematik testi uygulanmaktadır.

- İnsan Kaynakları Biriminde görevli "Yükselme Ekibi", tüm sonuçları alarak yeniden bir matris çıkartırlar ve buna göre İnsan Kaynakları Biriminden sorumlu Başkan Yardımcısının başkanlığında direktörlerden oluşan Değerlendirme Komisyonu tarafından Denetim Yöneticiliğine atanacak nihai isimler tespit edilmektedir.

Boşalan bir pozisyona kurum içinden uygun nitelikte bir atamanın yapılamaması halinde, kurum dışından bir çalışanda işe alınabilmektedir.

2.6. Ücret Politikası

NAO'da çalışanlar için pozisyon/unvan düzeyine göre ücret bandları mevcuttur. NAO, dışsal faktörleri de (enflasyon oranları, kamu ve özel kesim ücretleri vb.) dikkate alarak çalışanına vereceği ücreti belirleme yetkisini haizdir. Yıl için geliştirilen ücret bantları sendika ile de görüşülmekte ve daha sonra üst yönetimce onaylanmaktadır. Denetçi yardımcısı, öngörülen ücret bantları içinde her yıl ve sınav aşamaları sonrasında ücret artışı almaktadır. Diğer denetim çalışanlarının unvanlarına ait ücret bantlarının alt ve üst kesimlerinde çalışanı teşvik etmek için çakışmalar olabilmektedir.

Performans değerlendirme sonuçları her yıl ücretlere yansımaktadır. Örneğin 2006-2007 değerlendirme döneminde, Denetim Yöneticisi ve altındaki unvanlarda bulunan çalışandan (A) düzey performans notu alan çalışanın ücretine %6, (B) düzey performans notu alan çalışanın ücretine %4

ve (C) düzey performans notu alan çalışanın ücretine ise %2 lik bir ücret artışı önerilmiştir (NAO, 2006b: Article 5).

2.7. Disiplin Politikası

NAO, tüm çalışanlarının uymasını beklediği mesleki ve etik standartlara ilişkin bir davranış düzenlemesi (Code of Conduct) geliştirmiştir. Kurum çalışanları yıllık olarak –"Menfaat Deklarasyonu ve Mutabakat Beyannamesini" (Statement of Agreement and Declaration of Interests) imzalamak suretiyle, bu düzenlemede öngörülen hususlara bağlı kalacaklarını, NAO'daki işlerinin yada pozisyonunun gereklerine potansiyel olarak zıt düşebilecek şekilde kurum dışında menfaat ilişkileri ya da faaliyetleri olup olmadığını beyan etmektedirler. Bu düzenlemeye aykırı davranmak ise disiplin yaptırımlarını gerektirmektedir. Bu düzenlemede üzerinde durulan hususlar şunlardır:

- Görevin ifası sırasında kamu menfaatinin gözetimi,
- Tarafsızlık,
- Mesleki gelişimin gözetilmesi,
- Bilgi güvenliği,
- Profesyonel davranış sergileme,
- Kurumsal bilgi güvenliği,
- Özel işlerde kamudaki pozisyonun ya da kamu kaynağının kullanılmaması, mesai içerisinde yapılan iş yada görev nedeniyle teklif edilen ödemeler karşısında yapılacaklar,
- Özel sektörde hissedarlık durumları,
- Denetlenen kurumdaki çalışanlar, danışmanlar ve tedarikçilerle ilişkiler, hediye ve menfaat sağlama ile ilgili hususlar,
- Yolsuzlukla karşılaşma halinde yapılacak işler,
- Tutuklama ya da mahkumiyet hallerinin kuruma rapor edilmesi,
- Kamu kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanımı,
- Çalışan ilişkilerinde ayırımcılık, rahatsızlık verme gibi durumlar
- Çalışan ve diğerlerinin sağlıklarının gözetilmesi

NAO'da tüm çalışanların kurumsal değerlere, davranışla ilgili düzenlemeye ve diğer politikalara, mesleki ve etik standartlara uymaları beklenmektedir. Bunlara uyulmaması halinde izlenecek süreçler, NAO Personel Rehberinde "***Hatalı Davranış***" bölüm başlığı altında ele alınmıştır (NAO, Personnel Manual, Chapter Nineteen). NAO'nun kabul etmediği davranış olarak tanımlanan "*hatalı davranış*" la ilgili resmi prosedür kısaca şu şekilde işlemektedir:

1. Gelişimden sorumlu yönetici/direktör (idari çalışanlar için birim yöneticisi), gerekli incelemeleri yaptıktan sonra, ilgili çalışana neden resmi süreci başlattığını açıklamakta ve aynı zamanda konuyu, özetlediği bir belge ile (diğer destekleyici belgelerde dahil) İnsan Kaynakları Birimine iletmektedir.

2. İnsan Kaynakları Birimi, konuyu tartışmak ve en uygun eylem planına karar vermek için "*Gözden Geçirme Toplantısı*" tertip etmektedir.

3. Toplantı sonrasında toplantıya başkanlık eden görevli, hatalı davranışın oluşup oluşmadığına ve şayet hatalı davranış var ise atılacak adımı belirlemektedir. Hatalı davranış üzerine, davranışın ciddiyet düzeyine ve ilgilinin disiplin kayıtları dikkate alınıp aşağıdaki kararlar verilebilmektedir:

- *Birinci yazılı uyarı*: İlgilinin davranışının kabul edilemez olduğu ve davranış değişikliğinin sağlanması gerektiği durumlarda bu karar verilir. Hatalı davranış, özellikle ciddi olmadığı ya da ilgiliye bu konuda daha önce bir kez yazılı uyarı yapılmadığı durumda bu karar verilir.
- *Nihai yazılı uyarı*: Hatalı davranışın çok ciddi, ama işten çıkarılmayı gerektirmediği durumlarda ya da birinci yazılı uyarı üzerine davranışın düzeltilmesi yolunda gelişme sağlanamadığı durumlarda bu karar verilir.
- *İşten çıkarma*: Çok ciddi düzeyde ve çalışanın istihdamını etkileyecek şekilde ağır hatalı bir davranışın oluşması durumunda bu karar verilir. Hangi davranışın bu kategoriye girdiğine ilişkin örnek davranışlar rehberde ilgili bölümde ek halinde ifade edilmiştir.

2.7.1. Disiplin Kararlarına Karşı İtiraz Süreci

Çalışan; birinci yazılı uyarıya, nihai yazılı uyarıya ya da işten çıkarma kararına itiraz edebilmektedir. İtirazı ele alacak yetkili yönetici yazılı uyarılar üzerine itiraz durumunda kararını, itiraz edenin başvuru yazısı ve bu yazıya ekli dokümanlarına ve Gözden Geçirme Toplantı Başkanı'nın bu yazıya karşı cevabına dayandırmaktadır. İşten çıkarmaya ilişkin karara itiraz durumunda

ise yetkili yönetici, itirazı yapan ilgili ve işten çıkarma kararını veren Gözden Geçirme Toplantı Başkanı ile görüşerek itirazı karara bağlar.

2.8. Farlılıkların Yönetimi

NAO, izlediği insan kaynakları yönetim uygulamalarını, çalışanların yaş, cinsiyet, etnik yapı, engellilik vb. durumlarını dikkate alarak analiz etmekte ve tüm farklılık noktalarını "kapsayıcı" ve "yönetebilen" bir kurum rolü sergilemeye çalışmaktadır. NAO, bu alanda yapacağı çalışmalarını bir stratejiye dayandırmaktadır. 2005-2008 yılları için Farklılık Yönlendirme Grubu (Diversity Steering Group) tarafından düzenlenen stratejide, NAO'nun bu alanda politika geliştirme sebepleri olarak şu faktörler ifade edilmektedir (NAO, 2005a: 3):

- Avrupa Birliği'ndeki/İngiltere'deki eşitlikle ilgili mevcut mevzuat,
- Hükumet politikaları,
- İngiltere'deki demografik yapının değişimi,
- Eşitlikle ilgili komisyonların etkisi,
- Denetim ekiplerinin denetim konularına bakışlarına katkı temin etme ihtiyaçları,
- Kamu Hesapları Komitesinin (PAC) hassasiyetleri,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının konuyu stratejik amaç ve hedeflerine taşımaları,
- IIP (Investors in People) standartlarını uygulayan kurum olma anlamında IIP akreditasyonunun bir zorunluluğu olarak,
- NAO'nun bu alandaki itibarına gölge düşürmemek,
- Yeterlilik için gerekli ICAEW üyeliğini alan denetçinin kurumdan bu alandaki bir gerekçeyle ayrılmasına mani olmak,
- "Yönetici" kadrolarının farklılıklara dayalı şekilde doldurulması halinde, bu yöneticilerin, farklılıkları olan insan kaynağını anlayabilmelerinin kurum kültürüne pozitif etki yapacağını düşünmek.

NAO'nun bu alandaki izlediği politikalar, "Farklılıkların Yönetimi" (Diversity Management) ile ilgili raporda şöyle ifade edilmektedir (NAO, 2002: 7):

- Tüm insan kaynağı için fırsat eşitliği ve saygıyı teşvik edecek politika ve uygulamaları gözetmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili tüm prosedürleri tarafsız ve objektif bir şekilde izlemek,
- NAO'ya iş için başvuranların tümünün ve mevcut NAO insan kaynağının, adaletsizlikten ya da hukuk dışı ayırımcılıktan uzak şekilde eşit muamele görmesini sağlamak,
- İnsan kaynağının, taciz edilmeyeceğini ya da rahatsızlık görmeyeceğini bildiği güvenli, vakarlı ve saygıya dayalı bir atmosfer içinde çalışmasını sağlamaktır.

Bu politika yaklaşımının gereği olarak İnsan Kaynakları Birimi aşağıdaki görevleri yerine getirmektedir (NAO, 2002: 7):

1. Çalışanları, yaptığı işte ve kendi hak ve sorumlulukları açısından, eşit fırsat ilkesi yönüyle, tamamen bilinçlendirmek,
2. Yönetici pozisyonunda bulunanlara ya da insan kaynakları ile ilgili konularda çalışma yapanlara eğitimler vermek ve rehberlik etmek,
3. Çalışanlarla ilgili tüm süreçleri (işe alma, eğitim, görevlendirme, performans değerlendirme, ücret, yükselme, disiplin vb.) gözden geçirmek ve değerlendirmek,
4. Ayırımcılık ve rahatsızlık verme nedeniyle yapılacak şikayet ve itirazlara yönelik etkili prosedürler geliştirmek,
5. İnsan kaynaklarının kompozisyonunu ve kariyer hareketlerini düzenli olarak izlemek,
6. Operasyonel açıdan sakınca doğurmayan durumlarda esnek çalışma düzenlemeleri yapmak,
7. Bu politika alanındaki kurumsal uygulamaları düzenli olarak izlemek.
8. Kurumsal politikayı tüm çalışanlara, işe başvuranlara, iş ajanslarına ve diğer ilgililere yazılı doküman olarak duyurmak.

NAO bu kapsamda, "Personel Rehberi" nde "eşit fırsatlar politikasına" değinmiştir (NAO, Personnel Manual, Chapter Three). Ayrıca, her bir çalışana "eşit fırsatlar" politikasını anlattığı kitapçığı dağıtmıştır. NAO'nun yıllık olarak yayınladığı Farklılık Yönetimine İlişkin Yıllık Raporu'nda

(Diversity Annual Report), bu alandaki kurum politikalarına ilişkin sergilenen kurumsal performans izlemeye alınmakta ve değerlendirilmektedir (NAO, 2002: 8-15). Ayrıca yine bu raporda yaş grupları, etnik orijin, cinsiyet vb. noktalar dikkate alınarak işe alma, performans değerlendirme, yükselme gibi alanlardaki kurumsal uygulama resmi, istatistiksel olarak ortaya konulmaktadır (NAO, 2002: 18-30).

NAO'da Etnik Azınlık Ağı (Ethnic Minority Network) ile kendisini etnik azınlık olarak gören insan kaynağının görüş ve düşüncelerinin paylaşımı sağlanmaktadır. Kurumda ayrıca "Farklılık Yönlendirme Grubu oluşturularak NAO Yönetim Komitesine bu alanla ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu Yönlendirme Grubunun yaş, engellilik, cinsiyet, bölge, cinsel tercihler ve iş-yaşam dengesi gibi hususları kurumsal olarak inceleyen alt grupları mevcut olup, her bir alt grup düzenledikleri raporlarla NAO'nun bu alt pencerelere ilişkin olarak iyi uygulama örneklerine göre performans sergileyip sergilemediğini ifade etmektedir.

NAO ayrıca ırksal eşitlik politikasını konu edinen "Irk Eşitliği ve Eylem Planı" gibi bir plan geliştirip yayınlamaktadır. Bu planda "Irk İlişkileri Yasası 2000" nin kamu kurumlarına yüklediği sorumluluklar ve bu anlamda NAO'nun yaptığı ve yapacağı çalışmalar ifade edilmektedir (NAO, 2004). Engelli çalışanlar açısından eşitlik politikasını esas alan kurumsal rehber (Disability Equality Guide) geliştirilmiştir. Burada NAO'nun engelli çalışanlarla ilgili eşitlik yaklaşımından, engelli çalışanların ve yöneticilerin rol ve sorumluluklarından bahsedilmektedir (NAO, 2003: 2-6).

SONUÇ

Yukarıda ana hatlarıyla ele alınmaya çalışılan İngiltere Sayıştayı insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamaları, bu yönetim anlayışını başarılı bir şekilde geliştirmek isteyen bir idare için önemli ipuçları taşımaktadır.

Bu ipuçlarının başında, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakışla ele alınması zorunluluğu gelmektedir. Bu bakışın bir gereği olarak, insan kaynağını ilgilendiren hususlarda gerekli iyileştirme, düzeltme ve yol göstericiliğin zamanında yerine getirilmesini sağlamak üzere "farkında olan ve cevap verebilen" bir yönetim yapısı sergilemek temel bir ihtiyaç olmaktadır. Bu yönüyle ele alındığında, insan kaynaklarının yönetilmesi, sadece bir birim ya da üst yönetim tarafından yerine getirilmemeli, aynı zamanda tüm yöneticiler ve çalışanlar da bu yapının işlemesinden sorumlu hale getirilmelidirler. Yine bu stratejik bakışın bir yansıması olarak, iyi yönetişim

çerçevesinde, insan kaynakları politika ve süreç uygulamalarında şeffaflığın gerektirdiği her türlü adımlar atılmalı, insan kaynakları yönetiminin kurumsal gelişimi için diğer kurum ve ülke uygulamaları gözardı edilmemelidir.

Çalışanın, çalışmasının karşılığını göreceği, adil, liyakate önem veren, kayırmalara ödün vermeyen bir yönetim anlayışı, insan kaynağını motive ederek kurum performansını geliştirecektir. Bu nedenle; insan kaynakları yönetim politikalarının ve süreçlerinin şekillendirilmesinde kurumsal yetkinliklerin gözetimi ve değerlendirmelerde esas alınması, sağlıklı ve tarafsız kararlar vererek gerekli bilgi ve becerilerle donanmış insan kaynağının oluşturulmasında önemli rol oynayacaktır. Çalışan performansının geliştirilmesi açısından, bir idarenin kendi insan kaynağını; bilgi, beceri, tecrübe özellikleriyle tanıyabilmesi önem arzetmektedir. Bu bilgi ve becerinin geliştirilmesi açısından insana yatırım yapma ve sürekli gelişim, çağdaş bir idarenin temel prensiplerinden biri olmalıdır. Çalışan performansını etkileyecek diğer bir husus olan insan kaynağındaki farklılık unsurlarının iyi yönetilmesi de, aynı zamanda kurum performansını geliştirecektir.

Avrupa Birliği'ne üyelik yolunda adımlar atmaya çalıştığımız bir ortamda, kamu idarelerinin ve denetim kurumlarının diğer ülke uygulamalarının farkına varması, bunları mercek altına alması ve ülkemiz sosyo-kültürel dokusuna uygun bir şekilde bunlardan istifade edebilmesi, ülkemizdeki stratejik yönetim çalışmalarının başarıya ulaşmasında önemli rol oynayacaktır. Bu yazıya konu edilen İngiltere Sayıştayı insan kaynakları yönetim anlayışı, stratejik yönetim yapısını oluşturma ve geliştirme yolundaki herhangi bir kamu idaresi ve denetim kurumu için gözönünde bulundurması gereken birçok iyi uygulama örneğini bünyesinde taşımaktadır. Sözkonusu iyi uygulama örneklerinin kurumsal bünyeye adaptasyonu ile kurumsal performans yönetimi için gerekli nitelikteki insan kaynakları yönetim yapısının tesisine dair önemli adımlar atılmış olacaktır.

KAYNAKÇA

NAO (2007a), Human Resources Draft Service Level Agreement For HR Services, January

NAO (2007b), Resourcing Strategy, London.

http://www.nao.org.uk/jobs

NAO (2007c), Personnel Manual, Chapter Five, Article 5.2.ii, Last Updated 04.01.2007

NAO (2006), Graduate Recruitment Manual, April

NAO (2005a), The NAO Diversity Strategy 2005-2008, May

NAO (2005b), NAO Secondment Strategy 2006-2008

NAO, Personnel Manual.

NAO (2002), NAO Diversity Annual Report 2003-2004

NAO (2006b), 2006-2007 Pay-Award Progress Note 1, Article 5

NAO (2004), NAO Race Equality Scheme and Action Plan 2005-2008

NAO (2003), Valuing Individuals - Disability Equality Guide