



**T.C. SAYIŞTAY**  
**135. KURULUŞ YILDÖNÜMÜ YAYINLARI**

# **İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNİN DENETİMİ**

**ÇEVİRİ DİZİSİ**  
**ANKARA, 1997**

T.C. SAYIŞTAY  
135.KURULUŞ YILDÖNÖMÖ YAYINLARI

# İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNİN DENETİMİ

ÇEVİRİ DİZİSİ  
ANKARA, 1997

Özgün Adı

Auditing Human Resource Management

Kanada Sayıştayı (1985) tarafından hazırlatılan  
kitapçıkdan dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensuplarının kullanımı için bastırılmışın.

Çeviri Dizisi Yayın No: 16

Birinci Basım

Aralık, 1997

## SUNUŐ

İnsan kaynağının yönetimi, 1980'lerin ortalarından itibaren personel yönetimine farklı bir yaklaşım olarak ön plana geçmiŐtir. İnsan kaynağının yönetimi anlayıŐı "insan" ğesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaŐımdır.

Kanada SayıŐtayınca "İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi" adıyla yayımlanan bu rehber, nispeten eski tarihli bir çalışma olmasına rağmen, gerek bu alanın yönetimi ve gerekse denetim bakımından bizim için oldukça yeni kavramları gündeme getirmektedir.

Rehberin planlama, eğitim süreçleri, insan kaynağı bilgi sistemi, başarı incelemesi ve çalışanın performans ölçümü, personel fonksiyonunun yönetimi ve sınıflandırması gibi özel alanları kapsayan insan kaynağı yönetimine yönelik denetimlerimizde bir başvuru kaynağı olacağına inanıyorum.

Bu vesileyle, çevri metnini mesleki üslup ve terminoloji açısından gözden geçiren meslek mensuplarımız Uzman Denetçi Sacit YRKER ve Uzman Denetçi İhsan GÖREN'e; dizgi ve mizanpajında emeği geçen Bilgi İŞlem Merkezi Kelime İŞlem bölümü personeline ve baskıyı gerçekleŐtiren Yayın İŞleri görevlilerine teŐekkür ederim.



**Prof. Dr. M. Kmil MUTLUER**  
Sayıştay Başkanı

## Önsöz

---

I Bu denetim rehberi, insan Kaynağı Yönetimi denetimlerini yürütürken kendi personelinin kullanımı için Kanada Sayıştay Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır.

Rehber, insan kaynağı yönetimi (İKY) denetiminde yararlanılan ortak metodoloji ve ilkeler ile insan kaynağı yönetiminin aşağıda sayılan konular için denetim kriterleri ve diğer metodolojileri içermektedir: İK'nın planlanması, eğitim, insan kaynağı bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi ve çalışanların iş sınıflandırması ile personel yönetimi. İnsan kaynağı yönetiminin daha başka alanlarına ilişkin metodoloji ise, ileride bu Rehberde dahil edilebilir.

Rehberdeki metodoloji kamu kuruluşlarında uygulanan insan kaynağı yönetiminin denetimlerinde kazanılan deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Gerekli değişikliklerle Rehber kamu iktisadi teşebbüsleri dahil diğer kuruluşların denetimlerinde kullanılabilir. Uygulamada test edildikçe ve kullananlar uygulanabilirliği ve yararlılığı hakkında görüşlerini belirttikçe, Rehber ince ayrıntılar ve gelişmeler eklenmek üzere yeniden gözden geçirilecektir.

Denetimin önemli aşamalarında ve bu Rehberdeki metodolojiyi yorumlarken denetçi, insan kaynağı yönetimi metodolojisini uygulamada kendisine danışman yöneticilik sorumluluğu verilmiş olan kişiye başvurmalıdır.

---

## İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNİN DENETİMİ

### İçindekiler

---

#### Önsöz

#### Giriş

Rehberin amacı.....1

İnsan Kaynağı Yönetimi uygulamalarının sağlıklı şekilde yürütülmesinin önemi.....1

Ön bilgiler.....3

#### I. Bölüm : İnsan Kaynağı Yönetimi Süreci

Personel yönetim faaliyetleri.....5

Yönetim destek faaliyetleri.....7

Yasal çerçeve.....9

#### II. Bölüm : İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi

Denetim kadrosunun oluşturulması.....11

Denetim kriterleri.....11

Denetim kriterlerinin uygulanması.....12

Denetim yaklaşımı.....13

Denetim metodolojisi.....14

Denetimin evreleri.....14

Denetim araçları.....18

Denetim kanıtlarının analizi.....26

Raporlanacak konuların belirlenmesi.....27

**III. Bölüm : İnsan Kaynağı Yönetiminde Denetim Alanları**

**Alt Bölüm 1- Personel Fonksiyonunun Yönetimi**

Giriş.....	29
Personel biriminin rolü.....	29
Personel fonksiyonunun yönetimi.....	31
Denetim kriterleri ve bunların uygulanması.....	36

**Alt Bölüm 2- İnsan Kaynağı Planlaması**

Giriş.....	53
İnsan kaynağı planlama süreci.....	55
insan kaynağı planlamasında görevler ve sorumluluklar.....	58
Politikalar.....	60
Denetim kriterleri ve bunların uygulanması.....	60

**Alt Bölüm 3- Eğitim Süreci**

Giriş.....	70
Politikalar.....	70
Eğitim süreci.....	71
Denetim kriterleri ve bunların uygulanması.....	77

**Alt Bölüm 4- İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri**

Giriş.....	92
Kamu hizmetlerinde İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri.....	93
Denetim yaklaşımı.....	93
Denetim kriterleri ve bunların uygulanması.....	94

**Alt Bölüm 5- Başarı İncelemesi ve Çalışanın Değerlendirilmesi**

Giriş.....	100
Kamusal hizmetinde başarı incelemesi ve çalışanın değerlendirilmesi.....	101
Kurumsal süreçler.....	102
Denetim kriterleri ve bunların uygulanması.....	107

**Alt Bölüm 6- İş Sınıflandırması**

Giriş.....	116
Kamu hizmetinde iş sınıflandırma sistemi.....	117
Denetim kriterleri ve bunların uygulanması.....	124

**Ekler**

Ek A	Belgeler ve sayısal veriler.....	133
Ek B	İKY araştırma evresinde mülakat yapılması önerilen kişilerin listesi.....	139
Ek C	Personel uzmanları ve yöneticilere sorulacak olası mülakat soruları.....	143
Ek D	Kısaltmalar sözlüğü.....	189

**Şekiller**

Şekil 1	Kapsamlı denetim sürecinin İKY dilimi.....	2
Şekil 2	İnsan kaynağı yönetiminin öğeleri.....	6
Şekil 3	Personel fonksiyonunun yönetim modeli.....	32
Şekil 4	İnsan kaynağı planlama süreci.....	54



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Şekil 5	Eğitim süreci standart model.....	72
Şekil 6	Başarı inceleme ve çalışanı değerlendirme süreci modeli.....	103
Şekil 7	Başarı inceleme ve çalışanı değerlendirme çalışmalarının öğeleri.....	104
Şekil 8	Kurumlarda ve kuruluşlarda iş sınıflandırması .....	123

### **Çizelgeler**

Çizelge 1	Planlama evresindeki ana görevler.....	20
Çizelge 2	İnceleme ve raporlama evrelerindeki ana görevler.....	23
Çizelge 3-8	Kriter öğeleri itibariyle olası denetleme faaliyetleri	
Çizelge 3	Personel fonksiyonunun yönetimi.....	39
Çizelge 4	İnsan kaynağı planlaması.....	62
Çizelge 5	Eğitim.....	80
Çizelge 6	İnsan kaynağı bilgi sistemleri.....	96
Çizelge 7	Başarı inceleme ve çalışanın değerlendirilmesi..	109
Çizelge 8	İş sınıflandırması.....	126

---

## İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNİN DENETİMİ

### Giriş

---

#### Rehberin Amacı

Rehberin amacı:

- kamu kesimindeki insan kaynağı yönetimi süreci hakkında denetçinin temel bir bilgi edinmesine yardımcı olmak,
- denetimi yürütmeye ve sorunları belirlemede gerekli çerçeveyi ve araçları vermek,
- İKY denetimlerinin tutarlı, verimli ve etkin bir biçimde yürütülmesinin sağlanmasına yardımcı olmaktır.

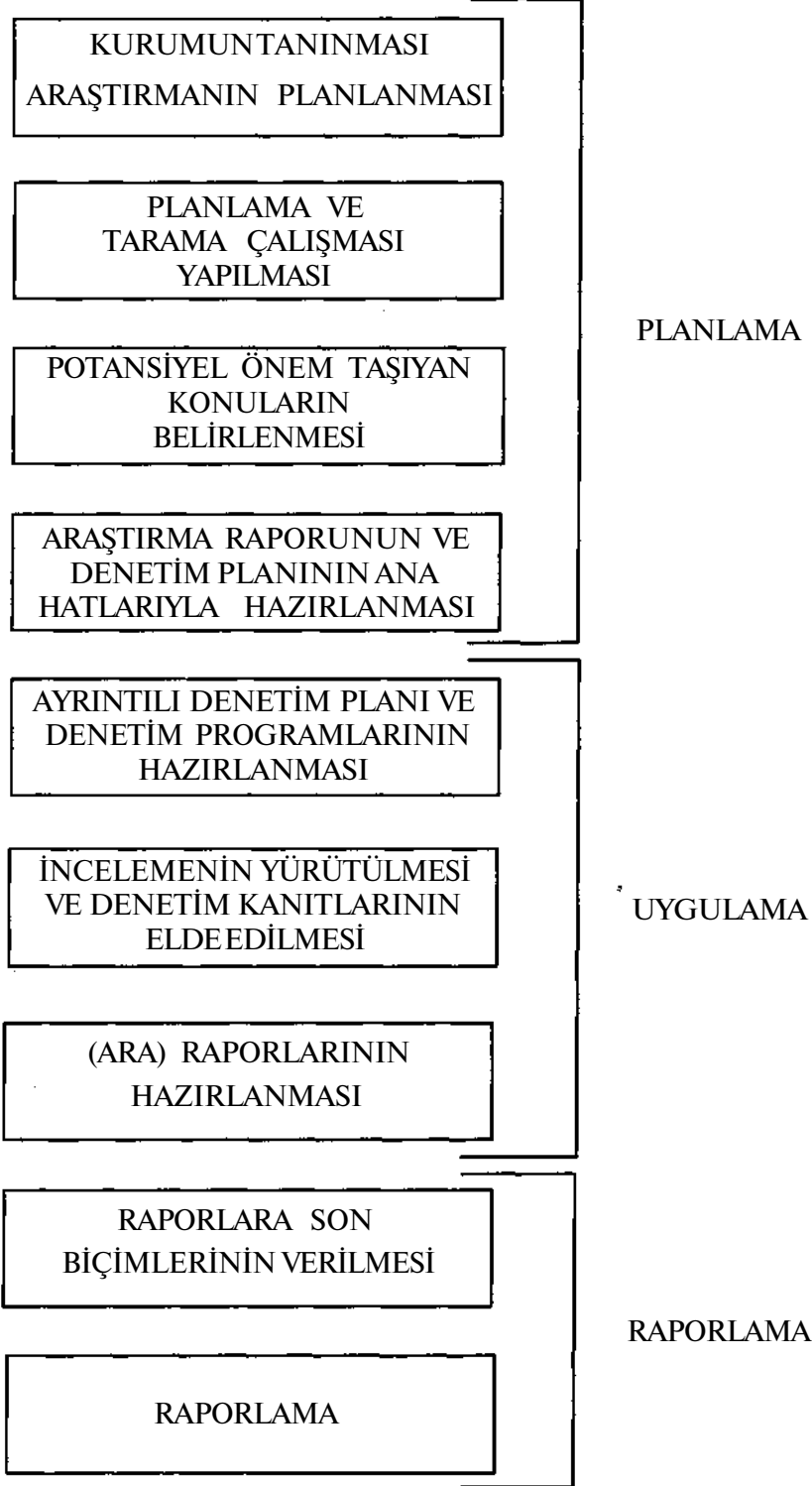
Bu Rehber, Kapsamlı Denetim Elkitabında anlatılan kapsamlı denetim süreciyle uyum içindedir. İKY denetiminin, kapsamlı denetim süreciyle ilişkisi Şekil 1'de gösterilmiştir.

#### **İnsan Kaynağı Yönetim Uygulamalarının Sağlıklı Şekilde Yürütülmesinin Önemi**

Kanada kamu hizmetlerinde, insan kaynağının yönetiminde tasarruf ve etkinlik konularının artan ilgi ve önem kazanmıştır. Şayet bir bakanlık ya da kuruluş, yeterli becerilerle donanmış doğru sayıda insanı ihtiyaç duyulan yer ve zamanda bulunduramıyorsa ve bu kaynaklar etkili bir biçimde yönetilmiyorsa, kurumun işletme maliyeti ve etkinliği önemli ölçüde etkilenecektir.

**ŞEKİL 1**

**KAPSAMLI DENETİM SÜRECİNİN  
İNSAN KAYNAĞI YÖNETİM DİLİMİ**



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

1984-85 Bütçesi, insan kaynağının önemini ve bunların sağlıklı şekilde yönetilmesine olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. 30.2 milyar doları işletme masrafları olmak üzere, devletin toplam harcamaları 95 milyar dolar olarak tahmin edilmiştir. İşletme masraflarının %42 kadarı ya da 12.7 milyar doları ücret, maaş ve diğer personel harcamalarına ayrılmıştır. Direkt işçilik maliyetini belirlemenin yanı sıra, kamu görevlilerinin sayılan ve yer değiştirmeleri, seyahat, ekipman, barındırma gibi maliyet kalemlerini de etkilemektedir.

### **Ön bilgiler**

Federal hükümette insan kaynağı yönetimine ilgi, 1979 yılındaki Mali Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğuna İlişkin Kraliyet Komisyonu Raporu'nun yayımlanmasıyla arttı. Lambert Raporu olarak da bilinen rapor:

Kamu faaliyetlerinin genel yönetiminde etkililiğe ulaşmada, bütün yönleriyle personel yönetimi mali yönetimden daha önemli değilse de en az onun kadar önemlidir, saptamasını yaptık

Lambert Raporu ile aynı yıl yayımlanan Personel Yönetimi ve Liyakat ilkesinin Gözden Geçirilmesi Hakkında Özel Komite Raporu (D'Avignon Komitesi) personel sevk ve idaresi ile insan yönetiminde iyileştirmelere olan ihtiyacı vurgulamaktaydı. Komite :

Çalışma yasalarına uyum da dahil, insan kaynağı yönetimi ile personel sevk ve idaresinin etkili, bağımsız ve süregelen denetimini...^

İnsan kaynağı yönetimini iyileştirmenin **bir** yolu olarak önermekteydi:

-----

(1) Kanada. Mali Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğua ilişkin Kraliyet Komisyonu. Hull: Tedarik ve Hizmetler Bakanlığı, 1979, sayfa 25.

(2) Kanada. Personel Yönetimi ve Liyakat ilkesinin Gözden Geçirilmesi Hakkında Özel Komisyon Raporu, Başkan Guy R.D'Avignon. Ottawa. Tedarik ve Hizmetler Bakanlığı, 1979, sayfa 68.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Lambert Raporu'nun dikkatleri insan kaynağı yönetimine çekmesi, personel politikaları, usûlleri ve sistemlerinde iyileştirmeler yapılmasına yönelik tavsiyeler üretilmesi amacıyla merkezi kuruluşları bazı araştırmalar yapmak üzere harekete geçirdi. Bu araştırmalar, iç denetçilerin çalışmaları ve Sayıştaym sürekli çabalarıyla bütünlendi.

Sayıştay, insan kaynağı yönetim sürecini denetlemeye 1978 yılında başladı. O zaman yapılan incelemeler daha çok, insan kaynağı planlaması, eğitim süreçleri ve destekleyici insan Kaynağı bilişim sistemlerine ilişkin yönetsel kontrol mekanizmalarına yönelikti. 1978'den bu yana geçen süre içinde Sayıştay, insan Kaynağı yönetimi denetimleri için daha kapsamlı bir yaklaşım geliştirdi. Şimdilerde Sayıştay sistem ve sonuç odaklı yaklaşımlara sahiptir ve yukarıda sayılan alanlara, başarı incelemesi ve çalışanların performansının ölçümü, personel fonksiyonunun yönetimi ve sınıflandırılması konularını da dahil etmiştir. Personele ilişkin diğer özel alanların denetiminde yararlanılacak metodoloji için çalışmalar halen devam etmektedir.

Sayıştaym 1979'da bildirdiği şu görüşler hâlâ geçerliliğini korumaktadır:

Personel yönetim politikaları, uygulamaları ve sistemleri, kamu kesiminin büyüklüğünü, etkinliğini ve işletme maliyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Bir kamu hizmetinde ya da o hizmetle ilgili iş gücü maliyetlerinde yapılacak küçük değişiklikler -bir kaç yüzde birimi ile ifade edilecek değişiklikler- yılda yüzlerce milyon dolarlık harcamaya ya da tasarrufa yol açabilirP^

---

(3) Kanada. Sayıştay. Sayıştayın Avam Kamarasına Sunduğu Rapor, mali yıl 1/Nisan/1978-31/Mart/1979. Ottawa:1979, s. 175

---

## Bölüm I - İnsan Kaynağı Yönetim Süreci

---

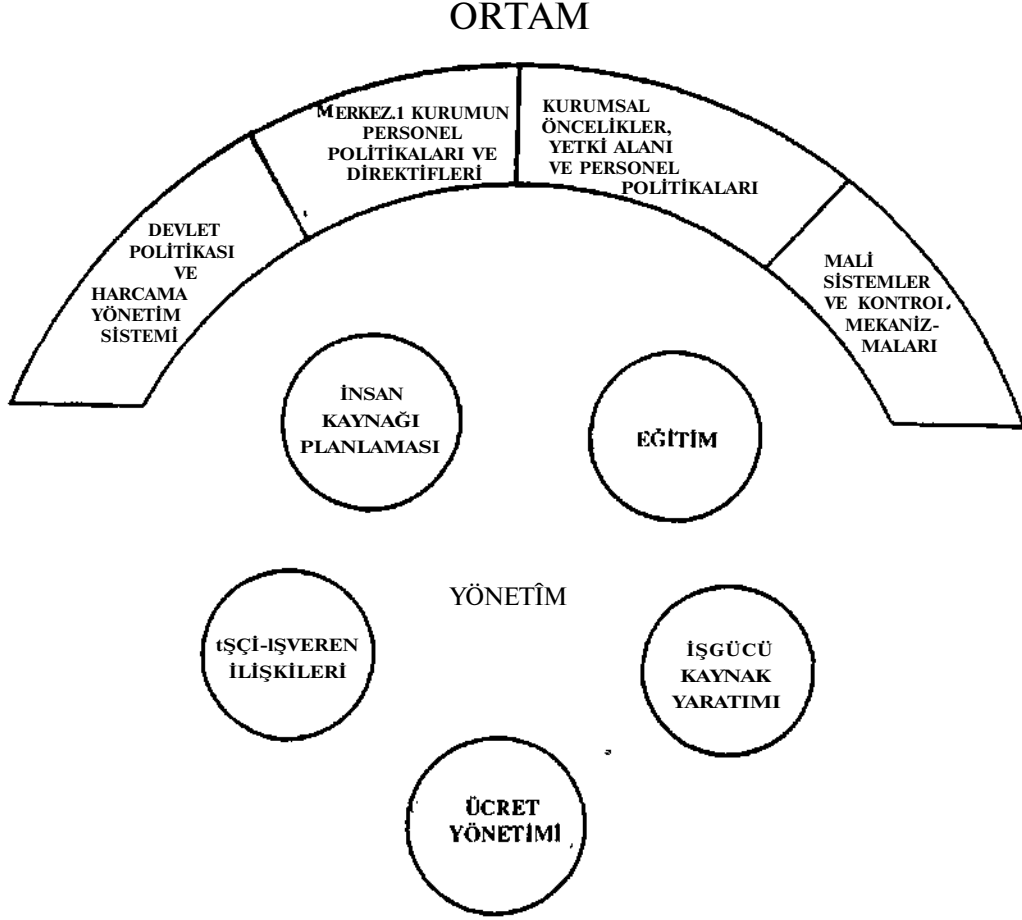
İnsan kaynağının yönetimi, uygulamanın yapıldığı çevreden önemli ölçüde etkilenen birçok faaliyeti içeren karmaşık bir süreçtir. Bir kuruluşun insan kaynağına ilişkin harcamalarını verimli, tutumlu ve etkin şekilde yönetip yönetmediğini kavramak için bütün bu ana faaliyet alanlarının her birinin incelenmesi gerekir. İnsan Kaynağı yönetimini (tKY) oluşturan ögeler basitleştirilmiş olarak 2 nolu şekilde gösterilmiştir. Bunlar ya ana faaliyet yöneticileri tarafından yürütülen faaliyetlerdir ya da ana faaliyetleri desteklemek üzere personel uzmanlarınca yürütülen faaliyetlerdir. Her faaliyetin belirli özelliği ve faaliyete ilişkin sorumluluklar kurumdan kuruma büyük değişiklik gösterebilir. Aşağıdaki paragraflarda İKY'nin Önemli ögeleri kısaca belirtilmektedir.

### Personel Yönetim Faaliyetleri

İnsan kaynağı yönetimiyle ilgili faaliyetler ana faaliyet yöneticilerince ve personel uzmanlarınca yürütülür. Ana faaliyet yöneticileri kendilerine tahsis edilen insan kaynağının yönetiminden sorumludurlar. Personel uzmanları ana faaliyet yöneticilerine destek sağlar ve kendilerine devredilen yetkiler dolayısıyla bazı faaliyetlerin yürütülmesinden birinci derecede sorumludurlar. Genel olarak, insan kaynağı faaliyetleri şunları içerir:

- **Yönetim** - insan kaynağının kullanımını planlayan, etkileyen, yönlendiren, kontrol eden kişinin yerine getirdiği işlevlerdir. Bu bütün İKY ögelerini birbirine bağlayan merkezi yönetim işlevini oluşturur. Yönetim hedef koyma, başarı incelemesi ve çalışanların performansının ölçümü, görev tahsisi dağıtımı ve danışmanlık gibi alanlarda sağlıklı yönetim uygulamalarıyla, çalışanlarda istek uyandırmaya (motivasyon) ve işbaşında yüksek verim sağlamaya yöneliktir.
- **İnsan kaynağı planlaması** - gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesini ve bu ihtiyacı karşılamak üzere stratejiler oluşturmayı içerir, insan kaynağı planlamasının amacı, kuruluşun kısa ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek üzere, uygun sayıda ve gerekli becerilerle donanmış personele ihtiyaç duyulan zaman ve yerde sahip olmasını sağlamaya yardımcı olmaktır.

**ŞEKİL 2**  
**İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNİN ÖĞELERİ**



PERSONEL FONKSİYONUNUN YÖNETİMİ

**İNSAN KAYNAĞI BİLGİ SİSTEMLERİ**

**PERSONEL POLİTİKALARI VE SİSTEMLERİ**

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- Eğitim - açıkça belirlenmiş ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların işlerini daha etkin ve sonuç alıcı bir şekilde yapmada gerek duydukları bilgi, beceri ve deneyimi sağlamaya katkıda bulunma faaliyetidir.
- Kaynak sağlama - çalışanları işe alma, işlerinde yükseltme (terfi), eğitme, geliştirme, bir yerden bir göreve aktarma ya da ayırma için gerekli faaliyetleri ifade eder.
- **Ücret yönetimi** - ücret ve sosyal yardımlar, iş değerlendirmesi ve sınıflandırması, istihdam koşulları da dahil olmak üzere çalışanların ücretlerinin belirlenmesini ve yönetimini içerir.
- İşçi-İşveren ilişkileri - sağlıklı işçi/işveren ilişkileri geliştirmeyi ve sürdürmeyi hedefler. İşçi sağlık ve güvenliği, sendika/danışma kurulu, çalışanların hak arama sistemleri, toplu sözleşme görüşmelerinin yürütülmesi de bu alana girer.

Personel uzmanları bütün bu faaliyetlere daha çok danışman olarak ve ana faaliyet yöneticisine öneride bulunarak ve kılavuzluk yaparak katılırlar. Oysa, sınıflandırma ve işe alma/atama gibi bazı faaliyetler önemli yetkileri olan personel uzmanlarının çalıştığı merkezi kuruluşlarca belirlenen kamu kurumlarındaki sistemlerin parçasıdır.

## **Yönetim Destek Faaliyetleri**

**Personel politikaları ve sistemleri.** Kuruluşların kaynak sağlama, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, planlama, eğitim gibi İKY faaliyetlerine ve genelde İKY uygulamalarına destek vermek üzere, çeşitli personel politikaları ve sistemleri vardır. Bu sistemlerin tasarımlarını ve işleme özelliklerini;

- kuruluşun büyüklüğü,
- merkezden yönetim derecesi,
- kuruluşun istikrarı,



### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- sistemin içinde bulundurmak zorunda olduğu kontrol mekanizmalarının sayısı,
  - görev ve sorumlulukların dağıtımı, ve
  - kuruluşun içinde faaliyet gösterdiği ortam,
- belirler.

Denetim bulgularını elde etmek ve neden sonuç analizleri yapabilmek için denetçinin bu sistemleri ve bunların içinde işledikleri ortamı yeterince tanınması, anlaması gereklidir.

Her ne kadar merkezi kurumun politikaları, kurum ve kuruluşların personel sistemlerinde benzerliklere yol açarsa da, kuruluşun özelliklerine göre bu sistemler önemli ölçüde değişiklik gösterir. Örneğin büyük bir kuruluş, kurum içi bir eğitim sistemi geliştirmiş olabilir, çünkü bu yaklaşımın en ekonomik olduğunu varsaymaktadır. Oysa, küçük bir kuruluşun kendisinin eğitim imkânları hazırlaması gerekmeyebilir ve dış kaynaklara bağımlı olabilir. Benzer biçimde, insan kaynağı planlama faaliyetleri küçük bir kuruluşta informel bir biçimde yürütülebildiği halde, büyük ve merkezden bağımsız bir kuruluşta planlama amacıyla karmaşık veri analizi gerekebilir.

**İnsan kaynağı bilgi sistemleri.** İnsan kaynağının en iyi nasıl yönetileceğine ilişkin kararlar genellikle görevler ve kişiler hakkında güncel ve doğru bilgilere ihtiyaç gösterir. Bilgi ve onun saklanma biçimi (ya elle ya da bilgisayar ortamında) kuruluşun büyüklüğüne ve de insan kaynağı planlaması, kariyer planlaması, başarı değerlendirmesi gibi diğer personel sistemlerinin gereklerine bağlıdır. Örneğin, bir büyük ya da bir yerinden yönetim kuruluşu, insan kaynağı planlama faaliyetlerinde (emekliye ayrılma profilinin analiz edilmesi, işe giren ve çıkanların belirlenmesi ve çalışanların beceri dağılım profilinin çıkarılması gibi faaliyetler) insan kaynağı yönetimini destekleyen gelişkin bilgi sistemlerine ihtiyaç duyabilir. Oysa, küçük ve bağlı bir kuruluş böylesine gelişkin sistemlere ihtiyaç duymayacaktır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

**Personel fonksiyonunun yönetimi.** İnsan kaynağı yönetim faaliyetleri yalnızca personel fonksiyonunun uygulandığı sistemler ve prosedürlerden etkilenmekle kalmaz, aynı zamanda personel yönetim uygulamalarından da etkilenir. Personel fonksiyonunun faaliyetlerini planlama biçimi, personel konularında tavsiyede bulunma ve yol göstericilik yapma tarzı, uygulama ve değerlendirme biçimi, yöneticilerin kendi insan Kaynağını etkili biçimde yönetme kapasitelerini etkiler.

### Yasal Çerçeve

Bir kurum veya kuruluşun faaliyetleri ekonomik ortam, piyasa koşulları, yasal, toplumsal ve kültürel iklim gibi kuruluş dışı unsurlardan etkilenir. Ne var ki, kamu kesiminde kuruluşların faaliyetlerini en çok etkileyen Parlamento tarafından çıkarılan ve merkezi kuruluşlarca yürütülen yasalardır.

Personel uygulamaları beş yasa ile yönetilmektedir: Malî Yönetim Yasası, Kamu Hizmetinde İstihdam Yasası, Kamu Hizmeti Personel İlişkileri Yasası, Kamu Hizmeti Emeklilik Yasası, Resmi Diller Yasası.

**Malî Yönetim Yasası** kamu kesiminde personel yönetiminin işlemlerini düzenlemektedir. Bu yasaya göre, Hazine Kurulu;

- personel ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- eğitim ve gelişmeyle ilgili ihtiyaçların belirlenmesi,
- pozisyonların sınıflandırılması,
- ücretlerin, çalışma saatlerinin, izin sürelerinin, ayrılmanın ve başarı ödüllerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi,
- disiplin standartlarının oluşturulması,
- çalışanların sağlık ve iş güvenliği ile çalışma koşullarına ilişkin standartların saptanması,
- istihdam süre ve koşullarının müzakere edilmesi,

dahil personele ilişkin pek çok konuda düzenleme yapmaya yetkilidir.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

**Kamu Hizmeti İstihdam Yasası** Kamu Hizmeti Komisyonu kurulmasını öngörmekte ve kamu hizmetine dışardan ya da içerden personel tayini, personele işten el çekirme ya da personeli işten çıkarma, başvuru ve itiraz hakkı, devlet memurlarının politik faaliyetlerde bulunmalarının koşulları gibi konularda, kriterler getirmekte, yol gösterici direktifler içermekte ve yetkiler vermektedir.

**Kamu Hizmeti Personel İlişkileri Yasası** Kamu Hizmeti Personel ilişkileri Kurulunun oluşturulmasını öngörmekte, toplu sözleşme usulü ile şikayetlerin ve anlaşmazlıkların çözümü için hükümler koymaktadır.

**Kamu Hizmeti Emeklilik Yasası** kimlerin emeklilik ve ölüm yardımına hak kazanacağını belirlemekte, fona katkıda bulunma biçimini ve yardımların nasıl belirleneceğini düzenlemektedir.

**Resmî Diller Yasası** Fransızca ve İngilizceyi resmi dil olarak belirlemekte ve kullanımları ile ilgili esasları göstermektedir.

Yasalara bakıldığında, her ne kadar Hazine Kurulu ve Kamu Hizmeti Komisyonu'nun insan kaynağı yönetiminde bütün yetkiye sahip oldukları izlenimi doğmakta ise de kurumlara büyük ölçüde yetki devredilmiştir. Hazine Kurulu, eğitim, insan kaynağı planlaması, sınıflandırma ve başarı incelemesi ve değerlendirme gibi konularda programlar hazırlama, standartlar, kurallar koyma, politikalar geliştirme, yorumlama ve izleme sorumluluklarını kendisinde saklı tutmuştur. Hazine Kurulu sözleşme sürecinde işvereni temsilden de sorumludur. Böyle olmakla birlikte, Hazine Kurulu tarafından belirlenen program ve politikaların yürütülmesinden kurumlar sorumludurlar. Benzer biçimde Kamu Hizmeti komisyonu da, işe alma/tayin politikasını ve üst seviyeler için işe alma/tayin işlemlerini belirleme ve ilân etme sorumluluğunu kendisinde saklı tutulmuştur. Öte yandan, Komisyon birçok pozisyona tayin sorumluluğunu kuruluşların yönetici yardımcılarına devretmiştir ki, onlar da bu sorumluluğu ana faaliyet yöneticilerine ya da personel uzmanlarına devredebilirler. Kurumlar merkezi otoritenin izleme, denetleme ve değerlendirme görevlerine destek vermek üzere belli bilgileri merkezi örgütlere iletme zorundadırlar.

---

## Bölüm II - İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi

---

İnsan kaynağı yönetiminin mali yönden denetlenmesi, bir kurum ya da kuruluşun kapsamlı denetiminin bir parçasıdır. Denetimin hedefi, insan kaynağının yönetiminde ekonomi ve/veya etkinliğe gereken dikkatin gösterilip gösterilmediğini belirlemek ve insan kaynağı yönetimi alanında, kurumun programlarını gerçekleştirme kapasitesini önemli ölçüde etkilemiş ya da etkileyebilecek güçlü ve zayıf noktaları saptamaktadır.

### Denetim Kadrosunun Oluşturulması

Kapsamlı bir denetimin İKY bölümünün kadrosunun oluşturmak, Kapsamlı Denetim Grup Başkanı ile İKY grubu arasında istişareyi gerektirir. İKY grubunun bir elemanı ya da bir insan kaynağı yönetim danışmanı olan denetçi kapsamlı denetim ekibinin üyesidir ve kapsamlı denetimden sorumlu olan grup başkanına karşı sorumludur. Denetçi işlevsel direktifleri İKY Grup Başkanından aldığı gibi, çalışmalarının kalite kontrolü bu Grup Başkanınca yapılır. Denetim sürecinin önemli karar aşamalarında ve denetçinin ya da kapsamlı denetim grup başkanının bulguları yorumlamada ya da bu Rehberde belirtilen genel çerçeveyi izlemede yardıma ihtiyacı olduğunda, İKY Grup Başkanına danışılır.

İKY denetiminden sorumlu olan denetçilerin, işe alma/tayin, sınıflandırma, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, insan kaynağı planlaması ve performans değerlendirmesi gibi birçok insan kaynağı işlevleri hakkında deneyim sahibi olması gerekir. Denetçinin hükümetin politika ve usûlleri hakkında doğru bilgi sahibi olması için bu deneyimin bir bölümünün kamu sektöründe kazanılmış olması idealdir. İKY denetimi daha geniş çaptaki kapsamlı denetimin bir parçası olduğu için kapsamlı denetim konusunda eğitim ve deneyim gereklidir.

### Denetim Kriterleri

Bu Rehberin III. bölümü, insan kaynağı planlaması, eğitimi, bilgi sistemleri, sınıflandırma, başarı incelemesi ve çalışanların değerlendirmesi ile personel fonksiyonunun yönetilmesine ilişkin denetim kriterlerini içermektedir. Başka alanlarla ilgili denetim kriterleri de daha sonra bu Rehbere ek olarak yayımlanacaktır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Daha önceki denetimlerde sınanmış ve değişime uğramış bu kriterler merkezi örgütün, performans konularına ilişkin politikaları ve direktifleriyle genel olarak uyum içindedir. Bunlar herhangi bir kuruluştaki insan kaynağı yönetim sürecinin değerlendirilmesinde yararlanılacak makul standartları ortaya koymaktadır. İKY fiili uygulamalarını bu kriterlere kıyasen değerlendirirken, denetçi, incelenen kuruluşun kendine has özelliklerine bakarak, bu kuruluştan insan kaynağı yönetim uygulamalarının hangilerini gerçekleştirmesinin beklenebileceğini saptamada dikkatli olmalıdır.

Toplanan bilgilerin ilişkilendirilebilmesi ve tam yarar sağlanabilmesi için denetçi, İKY kriterleriyle kapsamlı denetime giren diğer projeleri ilgilendiren kriterler arasındaki bağlantıların farkında olmalıdır. Kapsamlı denetim ekibinin bir elemanı olarak, İKY denetçisi ortak ilgi alanlarının farkında olmalı ve ilgili bilgi değişiminin sürekli olarak gerçekleştirildiğinden emin olmalıdır. Özellikle, İKY denetiminin insan kaynağı planlaması ögesinin kapsamlı denetimin planlama ve verimlilik ögeleriyle ve bilhassa 5 nolu kriter (Planlama Fonksiyonunun ve Süreçlerinin Denetim Rehberi) ve 4 nolu kriter (Verimlilik Denetim Rehberi) ile bağlantıları olabilir.

**Bu Rehberde yer almayan denetim kriterlerini belirlemek gerektiğinde, denetçi bunu İnsan Kaynağı Yönetim Grubuna danışarak yapmalıdır.**

## Denetim Kriterlerinin Uygulanması

Çeşitli denetim alanlarına ilişkin her bir kriter için olası denetim faaliyetleri örnekleri, bu Rehberin III. bölümünde 3-8 no'lu çizelgelerde gösterilmiştir. Bu çizelgeler yalnızca örnek getirerek konuyu anlatmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu örneklerde, dene­lenen kuruluşun oldukça büyük bir kuruluş olduğu ve sistemler ile uygulamalarda bulunduğu varsayılan yetersizlikler ve olabilen durumlarda bu yetersizliklerin etkileri üzerine eğildiği kabul edilmektedir.

Denetimlerin çoğunda inceleme evresi gözlenen yetersizliklerle ilgili kanıt toplamaya yoğunlaştığı için, bu çizelgelerde olumlu bulgulara ya da sistemin güçlü yanlarına yer verilmemektedir. Ancak bu yaklaşım, yeterli kanıtlarla desteklenmeleri kaydıyla olumlu bulguların raporlanmasının önemini azımsamak amacını taşımamaktadır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Denetçi bu örnekleri amacına uygun olarak, yani, bir İKY denetimi sırasında yürütülebilecek çalışmalara örnek olmak üzere kullanılmalıdır. Fiilen gerçekleştirilecek çalışmalar kuruluşun niteliğine, büyüklüğüne, gözlenen yetersizliklere ve belirlenen denetim konularının niteliğine ve içeriğine bağlı olacaktır.

### Denetim Yaklaşımı

İKY Rehberi, denetçiye bir kuruluş içindeki İKY süreçlerini tanımada ve anlamada yardımcı olmak üzere hazırlanmıştır. Rehber, aynı zamanda, sistem ve uygulamaların konulmuş ölçütlere ne kadar uyduğunun derecesini belirlemede ve yetersizliklerin önem ve etkilerini değerlendirmede kullanılacak metodolojinin çerçevesini de vermektedir. Temel yaklaşım ana faaliyet yöneticileri ile personel uzmanlarının İKY faaliyetlerini incelemeyi ve İKY sistem ve uygulamalarından kaynaklanan program çıktı sorunlarını belirlemeyi hedeflemiştir.

Genel denetim yaklaşımının belli bir kuruluşa göre şekillendirilmesinde Rehber'deki bilgileri adapte edip kapsamlı denetim grup başkanı tarafından belirlenmiş olan kapsamlı denetimin vüsatine ve derinliğine uyumu sağlamak denetçinin sorumluluğundadır. Benimsenen denetim yaklaşımı kuruluştan kuruluşa değişebilir. Denetim yaklaşımı kimi zaman bütün İKY konularının incelenmesini ve rapor edilmesini kimi zaman da bir kuruma veyahut bir kurum içindeki bir bölüme ya da programa ait seçilmiş İKY konularının incelenip rapor edilmesini içerebilir.

İKY denetiminin, daha geniş çaptaki kapsamlı denetimle bağlantısı, genel denetim yaklaşımının önemli bir parçasını oluşturur, çünkü bu bağlantı, denetçinin İKY'ni etkileyen faktörleri anlamasına fırsat verir. Bu faktörler, kurum programlarının niteliği, stratejik ve işletimsel planlama süreçleri, yönetim felsefesi, çalışma ortamı gibi faktörler olabilir. Ayrıca, daha geniş çaptaki kapsamlı denetimle bağlantı, İKY denetçisinin, denetimin diğer alanlarından kaynaklanan program çıktı yetersizliklerini İnsan Kaynağı sistem ve uygulamalarından doğabilecek arızî faktörleri dikkate almasına imkân verir

## Denetim Metodolojisi

### Denetimin Evreleri

İKY denetimi ve kapsamlı denetimin diğer unsurları (baştan sona yürütülüp tamamlanırsalar), aynı yapı ve evrelere (planlama, inceleme ve raporlama) sahiptirler. İlk iki evre arasındaki sınır uygulamada belirsizdir. Her evre ile ilgili faaliyetler, kuruluşun büyüklüğü ve görevleri, yerleşmişliği, merkezîyetçilik derecesi, faaliyet alanının karmaşıklığı gibi özelliklere bağlı olarak kurumdan kuruma epeyce değişiklik gösterebilir. Denetçi denetim süresindeki spesifik evreler hakkında bilgi edinmek üzere Kapsamlı Denetim Elkitabını incelemelidir.

**Denetimin her evresini ilgilendiren karakteristik temel görevler Rehber'in 1 ve 2 nolu çizelgelerinde gösterilmiştir. Bu çizelgeler denetim evrelerine ve denetim metodolojisine ilişkin açıklamalarla birlikte incelenmelidir.**

### Planlama Evresi

Planlama evresi, genel bilgi edinmeyi ve araştırmayı kapsar. Genel bilgi edinme- de denetçi, denetim çalışmasının sınırlarını belirler ve bir araştırma planı geliştirir. Araştırmanın sonunda, önem taşıyan konular saptanır, bir araştırma raporu hazırlanır ve inceleme için bir plan oluşturulur.

**Genel bilgi edinme.** Denetimin bu bölümü Sayıştayda mevcut dokümanı gözden geçirmeyi ve ön görüşmeler yapmayı içerir. İKY Denetim Rehberi, brifing dosyaları ve kuruluşla ilgili olarak daha önce hazırlanmış kapsamlı denetim raporları incelenecek doküman kapsamındadır. Kuruluşun iç denetim biriminin hazırladığı veya onun adına hazırlanmış insan kaynağı yönetimi denetim raporları, Kamu Hizmetleri Komisyonu ya da Hazine Kurulu Sekreterliğince yürütülmüş konuya ilişkin denetimler de gözden geçirilecekler arasındadır. Mevcut denetim raporlarını inceleme sırasında, denetçi:

- daha önceki denetimlerde kullanılan denetim metodolojisinin Sayıştaym kullandığı metodolojiyle ne kadar çakıştığını;

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- denetim alanının, Sayıştaym denetim kriterlerince ele alınan performans konularını ne derece kapsadığını;
- kurumun, daha önceki raporlarda saptanan zaafların üzerine hangi ölçüde gittiğini ve önerilere uyduğunu ya da zaafların üzerine gitmekte ve önerilere uymakta olduğunu;

belirlemelidir.

Daha önceki denetim dokümanlarının incelenerek bunlara ne denli güvenilebileceğini saptama işi araştırma çalışmalarının başlangıcında da sürebilir. Denetim bulgularının güvenilirliğini saptamada kullanılacak metodoloji için denetçi iç Denetimin Değerlendirilmesi Hakkında Rehber'e başvurmalıdır.

Kamu Hizmeti Komisyonu'nun Personel Denetimi ve incelemesi programının kurumlarda yürürlüğe girmesiyle ve idari iç denetimin kalitesinin artmasıyla denetim sürecinin bu aşamasının önemi daha da artacaktır. Denetçiden hem elde bulunan insan kaynağı denetim dokümanlarına ne derece güvenilebileceğini değerlendirmesi ve hem de performans yönünden önemli olup da önceki denetimlerde yeterince ele alınmamış konuları belirlemesi giderek daha çok istenecektir. Genel bilgi edinme sırasında, denetçi EK A'da açıklanan ve Denetim Araçları başlığı altında ele alınan belgeleri ve sayısal verileri derlemeye başlar.

Yapılan ön mülakatlar ve belgelerin incelenmesi sonucunda denetçi, denetimin sınırlarını ya da İKY süreçlerini doğru anlamayı sağlamak için denetim sırasında incelenmesi gereken alanları saptar. Denetçi aynı zamanda, denetim kapsamını, kriterleri, metodolojiyi ve araştırmayı yürütmede kullanılacak Kaynağı ana hatları itibariyle gösteren bir araştırma planı hazırlar.

Araştırma. Araştırma yoluyla İKY denetçisi, tercih edilen insan kaynağı yönetim sistemleri ve uygulamalarının kabul edilen denetim kriterlerine ne derece uyduğunun ilk tespitlerini yapar ve görünür sistem yetersizliklerinin olası etkilerini saptar. Araştırma çalışmalarının ürünü önem taşıyan konulan belirleyen ve denetçinin daha ileri inceleme yapmayı gerektirdiğine inandığı alanları ana hatları itibariyle gösteren bir rapordur.



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Bu Rehber'in ekler bölümünde incelenmesi önerilen belgeler, sayısal veriler ve ayrıntılı mülakat soruları ile III. bölümde tavsiye edilen denetim faaliyetleri kamu kesimindeki personel yönetiminin önemli yönlerini ele almıştır. Araştırmayı yürütürken denetçi, bu metodolojik temelden ilgili kuruluş için kararlaştırılan inceleme alanına uygun ve uygulanabilir bilgileri seçip alır.

Önem taşıyan konuları saptarken denetçi:

- insan kaynağı profillerini, (ki bunlar Kurum veya kuruluşun programın icrasını etkileyebilecek insan kaynağı sistem ve uygulamalarındaki olası yetersizlikleri gösteren istatistiki verileri içerebilir.)
- Kurum veya kuruluşun personel yönetimi faaliyetlerinin belirli bir alanının denetlenmeye değer olup olmadığını gösteren özelliklerini, (örneğin; önemli pozisyonlarındaki personel sayısındaki fazlalıklar ya da dikkate değer eksiklikler, yüksek eğitim ve geliştirme masrafları, kurum içi bir eğitim organizasyonunun varlığı, personel faaliyetlerindeki aşırı ademi merkezîyetçilik, insan Kaynağını etkileyen yeni programlar ya da büyük teknolojik değişikliklerin yakın zamanda devreye sokulması.)
- program icrasına ilişkin olup kapsamlı denetim ekibi elemanlarınca denetim sürecinin daha başlangıcında saptanmış ve bir ya da birden çok insan kaynağı yönetim sistemindeki yetersizliklerden kaynaklanabilecek sorunları, ve
- Denetlenen kuruluşça veya merkezi kuruluşlarca daha önce yapılmış inceleme ve değerlendirmelerde belirlenen insan kaynağı uygulamalarındaki güçlü ya da zayıf yanları ve bunlardan performans (VET) sorunlarına işaret edenlerini

dikkate alınmalıdır.

Sorunlara bağlı olarak incelenmek üzere seçilen alanlar, bir ya da birden çok işlevsel denetleme alanını ilgilendiren denetim kriterlerinin tümünün uygulanmasını ya da sadece birkaç işlevsel alanda seçilmiş kriterlerin kullanılmasını gerektirebilir.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Denetim ilerledikçe, denetçi, personel uzmanlarıyla ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde ettiği bilgileri sürekli gözden geçirmelidir. Denetçi, aynı zamanda, ilgili belgeleri ve istatistiki verileri incelemenin belli alanları için taşıdıkları anlam ve önem bakımından ve önemli meseleler yönünden değerlendirmelidir. Denetçiler kapsamlı denetime dahil diğer projelerden kaynaklanan ve İKY sorunları ve bunların nedenlerini ve sonuçlarını anlamaya yardımcı olabilecek bilgileri de dikkate almalıdırlar. Bu kaynaklardan gelen bilgileri inceleyerek denetçi, denetim alanlarını değiştirebilir, bazı alanları dışarıda bırakabilir ya da yeni alanlar bulabilir.

### **İnceleme Evresi**

Denetimin bu evresinin amacı, araştırma evresinde üretilen geçici bulgu ve sonuçları destekleyecek ya da çürütecek yeterli güvenilirlikte kanıt toplamaktır. Bu evrede, denetçi kanıt toplar, neden sonuç ilişkilerini kurar, sonuçlar çıkarır ve sorunları çözücü önerilerde bulunur.

Kapsamlı Denetim Elkitabında yer alan direktifler kanıt toplama tekniklerinin, önem taşıyan konuların saptanmasının, sonuçlara varılıp tavsiyelerde bulunulmasının ve sonuçların ve tavsiyelerin raporlanmasının daha detaylı tanımlarını yapmaktadır. Öneriler makul, masraf (maliyet) azaltıcı ve Sayıştaym yapmış olduğu diğer önerilerle uyum içinde olmalıdır. Denetçi tavsiyelerin:

- uygulanabilir olması,
- denetimde belirlenen spesifik sorunlara dönük ve onların çözümüne yardımcı olması,
- uygulama maliyetleriyle orantılı yararlar (sözgelişi, düşük maliyetler, gelişkin kontroller, yaygın sorumluluk v.b.) hasıl edecek olması,
- kuruluşun zaten almış olduğu tedbirleri ve attığı adımları önermemesi, gibi hususları sağlamış olduğunu görmelidir.

## **Raporlama Evresi**

İKY denetçisi, genellikle, denetimin sonuçlarını denetim tavsiyeleriyle birlikte denetlenen kuruluşun üst yönetimine sunan nihai bir rapor hazırlar. İKY raporu kuruluşta gönderilen genel denetim bildiriminin bir parçasıdır. Raporun formatına, kapsamlı denetim grup başkanı karar verir. Raporda genel olarak gerek duyulan temel bilgiler 2 nolu çizelgenin "ana görevler" başlığı altında verilmiştir. İKY denetçisi proje raporunu özetleyebilir ve Sayıştaym yıllık raporunun kapsamlı denetim bölümünün İKY ile ilgili kısımların taslağını kaleme alabilir.

## **Denetim Araçları**

### **İncelenecek Belgelerin ve Sayısal Verilerin Seçimi**

Kurum kayıtlarında normal olarak bulunabilen önemli belgeler ve sayısal veriler Ek A'da tanımlanmıştır. Denetimin başlangıcında, denetçi bu belgeler ve verilerden, denetimin üzerinde yoğunlaşacağı alanları saptamayı kolaylaştıracak kadarını elde etmeye girişmelidir. Bir bakanlık ya da bağımsız genel müdürlüğün insan Kaynağının bir profilini hazırlarken, denetçi, ilgili merkezi kurum verilerini elinde bulundurabilecek olan İnsan Kaynağı Yönetimi grubu ile temas kurmalıdır. İdeal olarak, bir insan Kaynağı profili; iş grupları ve dereceler itibariyle dağılım, şikayet olaylarının dökümü, itirazlar, atamalar, nakiller, terfiler, istifalar, kritik iş grupları ve dereceler itibariyle geleceğe dönük emeklilik beklentileri, hastalık izinlerinin kayıtları, fazla mesai, eğitim, sınıflandırma ve işe alma/tayin konularında performans verileri v.b. bilgilerden oluşur.

inceleme evresinde denetçiler, belirlenen önemli konulara uygun düştüğü ölçüde, başka belgeleri ve verileri de görmek isteyebilirler. Denetimin bu evresinde, belgelerin incelenmesi dosya ve formların ayrıntılı örneklemesini ve test edilmesini, dosya incelemelerini, politikaların ve usûllerin incelenmesini, istatistiki bilgilerin tetkikini gerektirebilir.

### **Mülakat Yapılacak Görevlilerin Seçimi**

Kiminle mülakat yapılacağına tercihi, İKY sistemlerinin kriterlere göre denetlenmesi ile bu sistemlerin, kuruluşun programını gerçekleştirme kapasitesine olan etkile-

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

rinin değerlendirilmesi arasında bir denge kurmak ihtiyacına dayanmalıdır. Her ne kadar mülakatların çoğu genellikle genel bilgi edinme ve inceleme evrelerinde yer alırsa da araştırma evresinde, İKY denetçisi önemli pozisyondaki birkaç üst yönetici ile mülakat yapabilir. Ek B, personel uzmanları ve ana faaliyet yöneticileri de dahil olmak üzere genel bilgi edinme evresinde yüzyüze görüşme yapılmasında yarar olan görevlilerin bir listesini içermektedir. Belli bir bakanlık veya bağımsız idarede mülakat yapılacak kişilerin seçimi kuruluşun örgütsel yapısına ve incelemenin usûllerine bağlıdır. Genelde, araştırma evresinde:

- Personel işlerinden sorumlu amir,
  - büyük, merkezden bağımsız-emek yoğun programları yöneten, ya da dosya incelemelerine veya sayısal veri çözümlerine göre insan kaynağı sorunu var gibi görünen ana faaliyet yöneticileri,
  - çeşitli yan kuruluşların temsilcileri olan ana faaliyet yöneticileri ve uygun görülen ahvalde, gözetim sorumluluğu olmayan çalışanlar,
  - insan kaynağı planlaması, eğitimi, işe alma/atama gibi çeşitli personel uzmanlık alanlarının üst temsilcileri ile, gerekli görüldüğünde, tek tek personel uzmanları,
  - kıdemli İKY iç denetçisi,
- ile yüz yüze görüşülmelidir.

**ÇİZELGE 1**

**PLANLAMA EVRESİNDEKİ ANA GÖREVLER**

1. Kapsamlı denetim kalıcı dosyalarında bulunan, kuruluş şemalarını, program bileşenlerini ve çıktıları Sayıştayın ilgili kuruluşta daha önce yürüttüğü denetimlerle ilgili materyali (bilgi ve belgeleri) ve İKY Denetim Rehberi gibi verileri inceleyin. İKY grubundan, Merkezi kuruluşların İKY ile ilgili politikalarını temin edin.
2. Eldeki konuya ilişkin olarak Kamu Hizmet Komisyonu (KHK) ve Hazine Kurulu Sekreterliğinin (HKS) yürüttüğü denetimleri, kurumiçi incelemeleri ve sayıştayın İKY denetimlerini, tavsiyeleri ve kuruluşun atmayı düşündüğü adımları dikkate alarak inceleyin.
3. Kapsamlı Denetim Grup Başkanının uygun bulduğu hallerde üst düzey yetkililerle başlangıç görüşmeleri yapın.
4. Belgeleri ve sayısal verileri biriktirmeye başlayın ve Kurum ya da kuruluşun İnsan Kaynağı profilini hazırlayın.

Not: Sayıştayda mevcut olmayan dokümanları ve sayısal verileri kurumun irtibat görevlisinden ya da üst düzey görevlilerinden isteyin. Kurum veya kuruluşta bilgi özetleri bulunmaması halinde (sözleşme emekliye ayrılanların, işe giren ve ayrılanların sayısı, hastalık izinlerinin dağılımı v.b.) uygun ham verileri, genelde bilgisayar çıktıları halinde, isteyin. Merkezi kurumdaki ilgili verileri elinde bulundurabilecek olan İnsan Kaynağı Yönetimi Grubu ile temas geçin.

5. İnsan kaynağı yönetimi araştırması için incelemenin sınırlarını ve ağırlık verilecek alanları belirleyin, (ilgili denetim kriterleri dahil)

Not: Daha önce yürütülmüş denetimleri dikkatle inceleyin. İKY denetimleri, herhangi bir kişi ya da birimin daha önce yürüttüğü bir çalışmayı tekrarlamalıdır. Şayet önceki denetimler, İKY denetim kriterleri içinde var olan performans [VET] mülahazalarını yeterince karşılıyorsa, önceki çalışmalar güncel ve eksiksizse daha başka çalışma yapmak gerekmez.

6. Hazırlayacağınız araştırma planında aşağıdakiler bulunabilir:

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- genel değerlendirme sonunda elde edilen bulgularla sınırları çizilen İKY ana bileşenlerinin gerekçesi.
  - incelemenin belirgin hatları.
  - ilgili denetim kriterleri (İKY Denetim Rehberinin 2. ve 3. bölümlerine bakın).
  - gerekli görülen denetim faaliyetlerinin tetkiki;
    - mülakatlar,
    - dosya incelemeleri,
    - belge incelemeleri,
    - gerekli olan kaynaklar.
7. Plan hakkında kapsamlı denetim Grup Başkanı ve İKY Grup Başkanı ile görüşün.
  8. Bir tanıtım toplantısında, denetimin mahiyetini anlatarak, ilgili kriterleri gözden geçirerek, önemli faaliyetler, programdaki ana değişimler ve eğilimler v.s. hakkındaki görüşlerini alarak ana faaliyet yöneticileri ve personel amiri ile mülakat yapın.
  9. Daha önce kurumda yapılmış İKY denetimleri hakkında kıdemli İKY iç denetçisi ile mülakat yapın.
  10. Uygun olan hallerde, diğer denetim projelerinden gelen denetim bulgularını inceleyin ve bunların insan kaynağı sistemleriyle ve uygulamalarıyla olan ilişkilerini değerlendirin.
  11. Üst düzey personel görevlileri ve ana faaliyet yöneticileri ile görüşerek, insan kaynağı yönetim süreçleri açısından anlamlı olay ve program çıktılarında tespit edilen yetersizliklerin nedenleri olarak değerlendirilen konular bulunup bulunmadığını saptayın.
  12. Görüşmelerden ve belgelerden elde edilen bilgileri daha sonraki incelemelere bir çerçeve oluşturacak biçimde, sürekli olarak analiz edin. Araştırmanın ortalarında, bilgi dokusunda izlenmeyi gerektirecek boşluklar olup olmadığına karar vermek üzere bulguları titizlikle analize tabi tutun. İKY Grup Başkanı ile konuyu görüşün.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

13. Ortaya çıkan önemli konular üstünde daha geniş bir perspektif sahibi olabilmek için personel amiri ile mülakat yapın.
14. Zamanın izin verdiği ölçüde görüşmeler yapın, belgeleri inceleyin, küçük örnek dosya incelemeleri yapın.
15. inceleme evresinde izlenecek önem taşıyan konuların, önem derecesi, risk ve duyarlılıkları da gözönünde tutarak, saptayın.
16. Aşağıdaki bilgileri içerebilecek bir araştırma raporu yazın:
  - personel bölümünün organizasyonu,
  - ana İKY sistemlerinin ve kontrollerinin tarifi,
  - kullanılan denetim kriterlerinin tanımı,
  - önem taşıyan konuların ve olası etkilerinin tanımı,
  - inceleme evresi için bir denetim genel planı.

Denetim planı genelde şu bilgileri içerir:

  - denetimin kapsamı ve ilgili kriterler,
  - olası bulgular,
  - yapılacak mülakatlar, incelenecek dosyalar v.b.
  - gerekli görülen denetim kanıtlarının niteliği ve kaynağı
  - (denetimi yürütmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar) kaynak ihtiyaçları, hedef tarihler v.b.
17. Araştırma raporunu İKY Grup Başkanı ve Denetim Grup Başkanı ile gözden geçirin.
18. Araştırmanın ve inceleme planının sonuçları hakkında personel amiri ve önemli pozisyondaki ana faaliyet yöneticileriyle görüşün. (Görüşmede denetçi ile birlikte genelde ya kapsamlı denetim Grup Başkanı ya da İKY Grup Başkanı bulunur.)

**ÇİZELGE 2**

**İNCELEME VE RAPORLAMA EVRELERİNDEKİ ANA GÖREVLER**

1. Araştırmada saptanan önemli meseleleri gözden geçirin. Mülakatları, mülakat sorularını, belgeleri, incelenmesi gereken dosyaları, örnekleme tekniklerini, dağıtılacak anket sorularını v.b. içeren ayrıntılı bir denetim planı yapın.
2. Bu ayrıntılı planı İKY ve kapsamlı denetim Grup Başkanları ile gözden geçirin.
3. Gerekli olduğu kadar mülakat yapın, belge inceleyin, örnekleme teknikleri v.b. uygulayın.
4. Uygun olduğunda, diğer denetim projelerinin bulgularını gözden geçirin ve insan kaynağı sistemleri ve uygulamaları ile ilişkisini değerlendirin.
5. Geçici İKY gözlemlerini ve denetim bulgularını, bunların güçlü ve güçsüz yanlarını göstererek belirleyin.
6. Çalışma yarıya geldiğinde, bulguların ve gözlemlerin kanıtlarının ne derece yeterli ve uygun olduğunun titiz bir değerlendirmesini yapın.

Not: Özgül (spesifik) konuların analizi denetim boyunca hep sürmelidir.

7. Kurumun belirlenen yetersizlikleri düzeltici önlemler almasını engelleyebilecek etmenlerin ve koşulların değerlendirmesini yapın.
8. Yetersizliklerin İKY sistemleri ve uygulamaları üzerindeki etkilerini saptayın ve önemini değerlendirin.
9. Yetersizliklerin nedenini belirleyin, sonuçlara ulaşın ve tavsiyelerde bulunun.
10. - denetim gözlem ve bulgularını,  
- denetim bulgularının neden/sonuç ilişkilerini,  
- tavsiyeleri,  
içerecek biçimde nihai raporu yazın.
11. Raporu İKY Grup Başkanı ile gözden geçirin.
12. Gerekli olduğu İKY Grup Başkanı ve/veya kapsamlı denetim Grup Başkanı ile birlikte iç denetim birimiyle resmi toplantılar yapın.
13. Kapsamlı Denetim Grup Başkanına gerektiğinde :
  - Sayıştay Başkanının yıllık raporuna girecek bölümün ilgili ayrımının taslak olarak kaleme alınması,
  - Kurulda bundan sonraki, İKY denetimini yapacak ekibe yol göstermek üzere izleme bilgileri ile önerilerin ayrıntılandırılması,  
şeklinde yardımcı olun.



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Eğer kuruluştta yakın zamanda başka türde bir İKY denetimi yürütölmüşse ya da daha önce kapsamlı bir denetim yapılmışsa, ilk görüşmeler kıdemli İKY iç denetçisi ve üst düzey personel görevlisi ile yapılmalıdır. Bu görüşmelerin amacı elde varolan bilgilerin güvenilirliğini ve kurum veya kuruluşun önceki denetim bulguları doğrultusunda ne ölçüde çalışma yaptığını belirlemektir.

Genelde, denetçiler, ana faaliyet yöneticilerinden önce personel yöneticileri mülakat yapmalıdırlar. Bu sıralamayla denetçi önce kurumun sistemleri, usûlleri ve kontrolleri hakkında genel bir perspektif sahibi olacak, ondan sonra sistemlerin çıktıları ve etkileri ile ana faaliyet yöneticilerinin görev ve çalışmalarına eğilecektir.

İnceleme evresinde mülakat yapılacak kişinin seçimi önem taşıyan konulara ve denetimin önceki evrelerinde toplanan kanıtların yeterli olup olmadığına bağlı olacaktır. Görüşme yapılacak kişiler daha önce araştırma evresinde görüşölmüş üst yöneticiler olabilir, daha alt düzeyde çalışanlar olabilir, ya da kuruluşun diğer birimlerinin yöneticileri olabilir.

Kapsamlı Denetim Grup Başkanı ekip elemanlarının çalışmalarını koordine etmek isteyebileceğinden, denetçi mülakat yapmak üzere seçtiği kişilerin listesini kendisine vermelidir. Sayıştaydan üst düzey bir meslek mensubu, üst düzey mülakatlarda denetçiye refakat edebilir.

### **Mülakat Sorularının Seçimi**

Araştırma evresinde kurum veya kuruluş görevlileriyle yapılacak mülakatlarda ele alınacak konuların genişliği ve derinliği, spesifik inceleme tarzına bağlıdır.

Ek C ana faaliyet yöneticilerine ve personel uzmanlarına yöneltilecek, İKY sürecinin ana öğelerini ilgilendiren sorular içermektedir. Üst düzey personel görevlilerine ve ana faaliyet yöneticilerine sorulacak sorular süreç içindeki bütün önemli öğeleri ve bunların etkilerini kapsar. İnsan kaynağı planlaması ve eğitimi v.b. uzmanlık alanlarının üst düzey yetkililerine yöneltilecek sorular genellikle ilgili uzmanlık alanıyla sınırlıdır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Denetçi bu sorulara, denetlenen kuruluşun memurlarıyla görüşmelerde kullanacağı materyali hazırlamada ve düzenlemede bir çerçeve olarak bakmalıdır. Denetim konuları ve inceleme tarzıyla tutarlı olarak sorular eklenebilir, çıkarılabilir ya da yeniden biçimlendirilebilir.

Üst düzey personel yetkilileri ve daha üst düzey ana faaliyet yöneticileriyle başlangıçta yapılan görüşmeler genel olmalı ve politika inisiyatifleri, eğilimler ve sistemlerin programlar üzerindeki etkileri gibi konuları kapsamalıdır.

İnceleme evresinde sorulacak soruların sınırları ve niteliği, belirlenen önemli konulara ve daha önce toplanan kanıtların yeterliliğine bağlı olacaktır. Ek C deki sorular, önem taşıyan konulara dönük soruları geliştirmede denetçiye yardımcı olacaktır.

Her görüşmenin içeriği belgelenmeli ve Sayıştay meslek mensuplarının incelemesine açık olmalıdır.

### **Anket Formlarının Seçimi ve Kullanımı**

Bir insan kaynağı yönetimi denetiminde, belli koşullarda, bir kuruluşun istatistiksel açıdan geçerli bir örneğini belirlemek için soru formlarının kullanımı uygun bir denetim tekniği olabilir. Geleneksel denetim yollarıyla hemen kanıt elde edilemiyorsa, bir kurumun çalışanlarını ya da faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen veya birden çok yeterlilik konusunda bilgi toplarken anket formları kullanılması uygun olabilir.

Denetim kanıtlarını toplamak üzere anket yapmadan önce denetçi:

- ilgilenilen konunun niteliği bakımından anketle çözümlenmeye yatkın olup olmadığı,
- destekleyici mülakatlar aracılığıyla elde edilen bilgilerin anket sonuçlarını yorumlamada yardımcı olup olmayacağı,
- diğer yollarla güvenilir ve yeterli bilgi toplayabilirle olasılığı,

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- birimde anket yapılmasına, üst düzey yetkililerin ne denli destek verdikleri,
- anket yapmak suretiyle çalışanların beklentilerini yükseltme olasılığı,
- anket hazırlama, yapma ve çözümlemede uzmanlık sahibi Kaynağın varlığına

gibi hususları gözönünde bulundurmalıdır.

**İnsan kaynağı yönetiminin denetimi süreci içinde anket yolunu seçmeden ve uygulamadan önce, İnsan Kaynağı Yönetimi Denetim Grubu ile Verimlilik ve Etkinlik Denetimi gruplarına danışılmalıdır.**

### **Denetim Kanıtlarının Analizi**

Mülakatlar yapılması ve dosyaların, formların, politikaların, prosedürlerin ve istatistiki bilgilerin ayrıntılı incelenmesi yoluyla elde edilen kanıtların denetim süreci boyunca analizi yapılmalıdır. Araştırma ve inceleme evreleri yarılandığında ve sona erdiğinde kanıtlar titizlikle yeniden gözden geçirilmelidir. Bu kesintisiz gözden geçirme süreci bilgilerdeki boşlukları en aza indirecek ve denetçiyi daha çok çalışma yapması gereken alanlara yöneltecektir.

Denetim kanıtlarını analiz etmenin çerçevesi denetimden denetime değişecektir. Böyle olmakla birlikte, denetçi çoğu kez bulguları, konuyla ilişkileri ve karşılıklı etkileşimleri bakımından analiz eder ve denetim kriterleriyle ilgilerine göre tek tek bulgular ya da bulgu gruplarına ilişkin gözlemler geliştirir. Denetçiler aynı zamanda gözledikleri yetersizliklerin nedenlerini de, olanaklı ise etkileriyle birlikte saptamalıdır. Bulgularına bağlı olarak denetçiler yetersizlikleri giderecek tavsiyeleri de geliştirirler.

Bilgileri tam anlamıyla analiz etmenin önemi küçümsenemez. Mülakatlarda, örneğin bir ana faaliyet yöneticisi belli bir sorunlu alana işaret ederek nedenini açıklama çabasında bulunabilir. Oysa, sorun gerçekten var olsa bile, söz konusu yöneticinin sorunun nedenini algılayışı doğru olmayabilir. Örnek vermek gerekirse: Bir yönetici, perso-

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

nel birimini, sorunlara yanıt vermeyen atama çalışmaları nedeniyle ya da kuruluşun gereksinmelerini karşılayamayan eğitim programları nedeniyle ya da kuruluşun gerçeklerinden uzak insan kaynağı planlama süreci nedeniyle eleştirebilir. Oysa, bu sorunlar personel biriminden kaynaklanmayabilir. Tersine, (eğitimsizlik nedeniyle) bu alanlarda kendine düşen sorumlulukları kavrayamayan yöneticilerden kaynaklanabilir.

Denetçi sayısal verilerden hareketle yetersizliklerin varlığına hükmederken de çok dikkatli davranmalıdır. Örneğin, iş gücü devri (işe giren ve ayrılanların sayısı), hastalık izinleri, başvuruların sayısı, kuruluştaki uzmanların ana faaliyet yöneticilerine olan oranı kamu kesimindeki ortalamadan yüksek görünebilir, (güncel rakamlar için İKY grubuna başvurun). Oysa, bu sayıların önemi bütünüyle, kuruluştaki çevreye, ortama bağlıdır. Örneğin, işgücü devrinin yüksekliği, yeni personeli çok yaygın eğitim çalışmasına ihtiyaç gösteren bir kuruluştaki yeni çalışanları asgari düzeyde eğitim isteyen bir kuruluştakinden çok daha dikkate değer olabilir. Böyle kuruluştaki işgücü giriş çıkışını azaltmanın maliyeti, (örneğin işin niteliğini değiştirerek) "soruna" çare bulmaktan çok daha yüksek olabilir.

### **Raporlanacak Konuların Belirlenmesi**

Bir İKY denetimindeki geniş inceleme tabanı, denetçinin çoğunlukla, önemlerine göre, Parlamento'ya veya denetlenen Kuruma ya da her ikisine birden raporlanacak bir dizi denetim konuları belirleyeceği anlamına gelir. Raporlamaya değer konuların belirlenmesinde Denetim Grup Başkanı aşağıdaki türden öğeleri hesaba katacaktır:

- gözlenen yetersizliğin, kurumsal faaliyetleri nasıl etkilediği (örneğin, atama sürecindeki yeterli planlamanın bulunmaması pozisyonların doldurulmasında gecikmelere sebep olur, bu da program sonuçlarını etkiler.)
- gözlenen yetersizliğin personel programlarının ekonomikliğini ve etkinliğini nasıl etkilediği (sözgelimi, personel faaliyetlerinde kurumsal düzeyde koordinasyonun bulunmaması, bölgesel bürolarca geliştirilen eğitim programlarında gereksiz tekrarlara yol açar.)

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- yüksek riskin ya da maddi sonuçlara yol açabilecek bir yetersizliğin olası etkileri (örneğin, işgücünün varolan yetenek ve becerilerinin yeni programların ya da mevcut programlardaki kademelendirmelerin bir sonucu olarak gelecekteki insan kaynağı talepleriyle nasıl ilişkilendirileceğinin sistematik bir çözümlemesinin bulunmayışı.)
- denetlenen kuruluşun, Denetim Grup Başkanının konulardan birini önemli görmesinde etkili olabilecek, nitelikleri (örneğin, önemli pozisyonlara yükselme sürecinin planlanması büyük bir kuruluşta önemli sayılırken, küçük bir kuruluşta resmi olmayan yöntemler, kuruluşun ihtiyacını karşılayabilir.)
- gözlemlenen zaafların, kapsamlı denetimin diğer inceleme alanlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan konular ne derece desteklediği (sözgelimi, personel organizasyonunda gözlemlenen planlama yokluğu ve özel kaynak tahsisi durumunun, kurumun bütünündeki planlama sisteminde belirlenen daha büyük zaafarla ilişkili olması gibi.)

**İKY grubu, bütün İKY raporlarını ya da raporların İKY bölümlerini bunlar denetlenen kuruluşun yönetimine verilmeden ya da bunlar yıllık Rapor halinde basılmadan önce yeniden inceler.**

---

## Bölüm III- İnsan Kaynağı Yönetimi Denetim Alanları

### Alt bölüm 1 Personel Fonksiyonunun Yönetimi

---

#### Giriş

İnsan kaynağı yönetimi, iş başındaki insanların yönetimi ile iştigal eder. İnsan kaynağı yönetiminin nihai maksadı, çalışanları öylesine temin etmek, motive etmek, ko- nuşlandırmak (işe yerleştirmek) ve ödüllendirmektir ki kuruluşun amaçlarına ulaşmada, her birinden en yüksek katkı sağlansın.

İnsan kaynağı yönetimi bir kuruluştaki her faaliyeti etkiler. Bir kuruluş içinde insan kaynağı potansiyelini planlama, kaynağını bulma, geliştirme, yönlendirme, işe koyma, ödüllendirme yoluyla, en yüksek düzeye çıkarmak sorumluluğu esas itibariyle işi bu olan ana faaliyet yöneticilerine düşmektedir. Bu görevi yerine getirmelerinde yö- neticilere yardımcı olmak üzere büyük kuruluşların çoğu personel uzmanları çalıştırır. Uzmanların işlevi, daha çok, yönetime danışmanlık ve destek hizmeti vermektir.

Personel birimi uzmanlık isteyen bir çok faaliyeti yürüttüğü için, bu birimin iyi yönetilme derecesi, kurum veya kuruluştaki bütün yöneticilerin kendilerine emanet edi- len Kaynağı yönetebilme becerilerini önemli ölçüde etkiler.

#### **Personel Biriminin Rolü**

Personel birimlerinde sorumlulukların belirlenmesi kuruma göre değişirse de, personel uzmanları genel olarak üç işlevi yerine getirir.

**Danışmanlık İşlevi.** Personel birimi, genellikle merkezi kurum ya da kuruluşun inisiyatifiyle çıkarılan personel politikaları, stratejileri, usûlleri ve sistemlerini geliştir- mekten ve bunların uygulanmasında ana faaliyet yöneticilerine danışmanlık yapmaktan sorumludur.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Bu görevi etkili bir biçimde yapabilmek için personel birimi yürürlükteki yasalar, devlet politikaları, insan davranışı bilimleri ve işçi-işveren ilişkileri alanlarındaki gelişmeleri yakından izler. Personel uzmanları bütün bu bilgi kümesini kuruluşun işleyişinden gelen kısıtlamaları da hesaba katarak, işe yarayacak, uygulanabilir politikalar haline dönüştürür.

Personel uzmanlarının, politikalar, sistemler ve yönetim hizmetleri alanında sundukları danışmanlık genellikle ana personel işlevlerinin her birini kapsar:

- insan kaynağı planlaması,
- kaynak temini,
- eğitim,
- başarının incelenmesi ve çalışanların değerlendirilmesi,
- ücret yönetimi, ve
- işçi-işveren ilişkileri.

Personel uzmanları çoğunlukla, personel politikalarının ilk hazırlık aşamasında görev üstlenmekte iseler de bu görevi, nihai çözümde, kuruluşun izleyeceği politikaların yönünü belirlemekten sorumlu olan üst yönetime bir hizmet olarak yerine getirirler.

**Hizmet İşlevi.** Kuruluşların çoğunda personel uzmanları personel sistem ve kayıtlarının hizmete hazır halde bulundurulmasından ve personel programlarının ağırlıklı bir bölümünün yürütülmesinden sorumludurlar. Örneğin, ana faaliyet yöneticileri tasarım ve yürütme aşamalarına katılsalar da, eğitim programlarının tasarlanmasından yürütülmesinden personel uzmanları sorumlu olabilir. Benzer biçimde ana faaliyet yöneticilerinin insan kaynağı planlamasına yardımcı olmak üzere personel uzmanları, yıpranma, iş gücü devri, ve emekliliğe ayrılma hızı v.b. konularda analizler yaparlar.

Hizmet işlevi bir fonksiyonel personel uzmanlık alanından diğerine önemli ölçüde değişiklik gösterir. Bu işlevin daha ayrıntılı tanımlaması bu Rehberin diğer bölümlerinde yapılmıştır. Personel görevlilerinden sağlanması beklenen hizmetlerin tanımı için denetçi, hem bu Rehberdeki bilgilere, hem de kuruluşun çalışma usullerine ilişkin kılavuzlarına ve personel görevlilerinin iş tanımlarına başvurmalıdır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

**Kontrol\*\*\* İşlevi.** Personel biriminin temel kontrol işlevi, merkezi kurumlar tarafından tesis edilerek bakan yardımcısına bakan yardımcısı tarafından da personel uzmanına tevdi edilen hükümet çapındaki politika ve programların yürütülmesidir. Ayrıca bu görev, yönetimin kabul ettiği kurumsal politika ve sistemleri, bunların kuruluşun bütününde tutarlı bir biçimde hayata geçirilmesini ve yerleşmesini temin etmeye yardımcı olmak amacıyla, uygulamayı da kapsar.

Kamu kesiminde pek çok sayıda dış kaynaklı kontrol uygulama alanı bulunmaktadır. Bu nedenle personel uzmanları, ana faaliyet yöneticilerine hizmet temini ile politika ve sistemler üzerinde kontrol kurma arasında bir denge sağlamak için bir hayli ustalığa gerek duyarlar. Merkezi politikalar insan kaynağı yönetiminin süregelen faaliyetlere ilişkin öğelerine olduğu kadar fırsat eşitliği programları, resmi diller, kamu kurumlarının tümünü ilgilendiren yönetimi geliştirme programları ve merkezi birimlerin izleme ve değerlendirme çalışmalarında ihtiyaç duydukları bilgiler gibi konulara da yönelir.

## **Personel Fonksiyonun Yönetimi**

Bir personel birimindeki yönetim süreci aşağıda açıklanmakta ve şekil 3 de şema halinde gösterilmektedir.

-----

(\*) Kontrol: Bu sözcük, bu Rehber bağlamında ve Angla-Saxson kökenli diğer dokümanlarda, Fransızca'dan dilimize aktarılan ve yaygın bir kullanım alanı bulan "denetim"i ifade etmez. Kanada Sayıştay Denetim Elkitabı'nda tanımlandığı şekliyle kontrol sözcüğü:

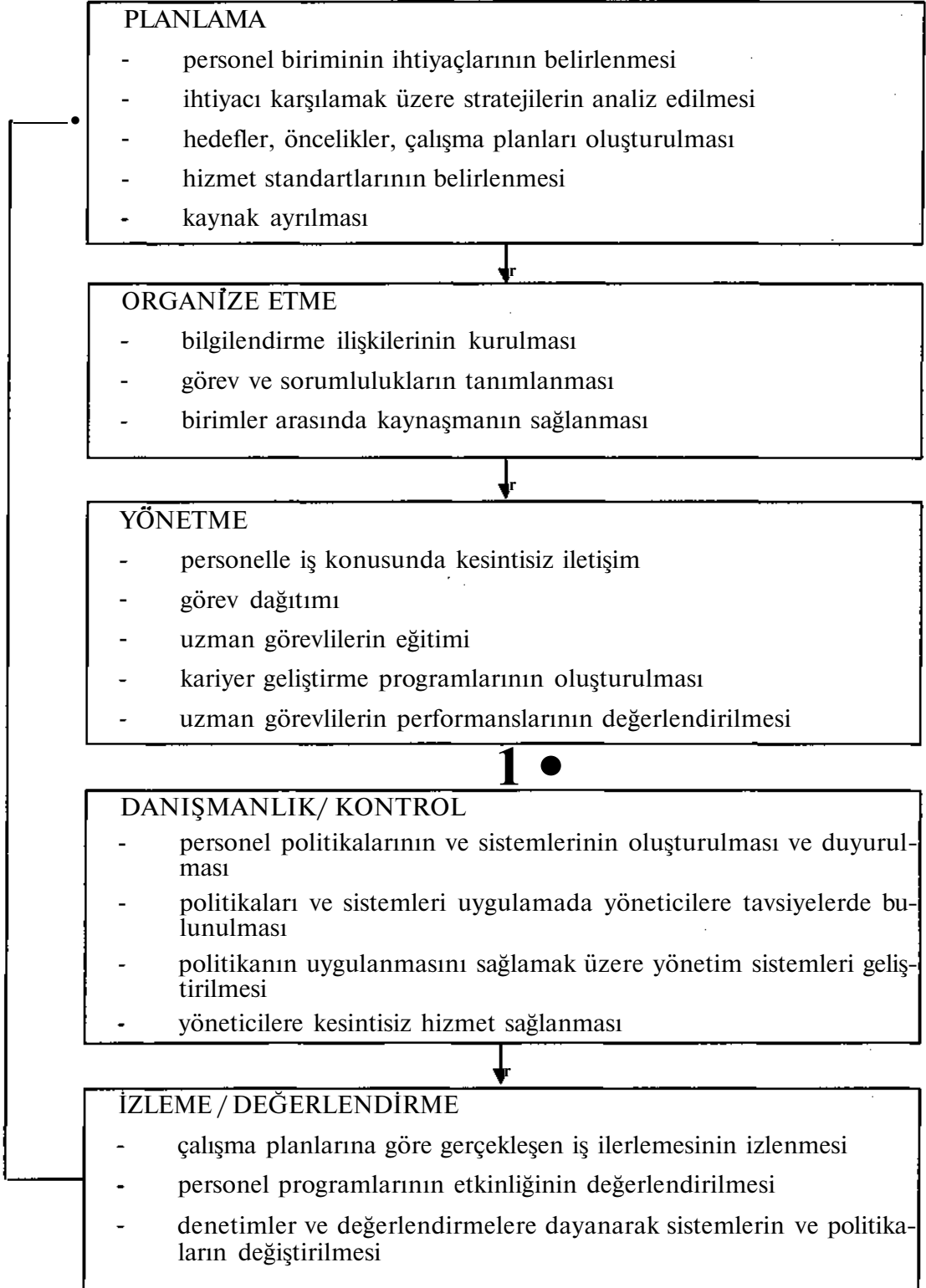
"Yönetimi kendi faaliyetlerini yönlendirme ve izlemeye muktedir kılan ve aşağıdaki unsurları içeren yerleşik süreci ifade eder:

- amaçlar, planlar ve standartları kapsayan kontrol çerçevesi;
- yetkilerin devri;
- çerçeveden sapmaları belirlemek amacıyla sürekli izleme ve değerlendirme; ve
- gereken hallerde faaliyetleri öngörülen çerçeveye yeniden oturtmaya yarayan düzeltici eylemler." (Çev.Inc.Hey.Notu)



ŞEKİL 3

PERSONEL FONKSİYONUN YÖNETİM MODELİ



## Planlama

Bir personel biriminin faaliyetleri, büyük ölçüde, planlanmış ve süregelen kurumsal program ve faaliyetlerin olası insan kaynağı etkilerine bağlıdır. Kendi çalışma hedeflerini ve çalışma planlarını oluşturmak için personel birimi ana faaliyet yöneticilerinin kendi hizmetlerine yönelik olası ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Personel birimi genellikle diğer birim yöneticilerinden işe alma/atama, sınıflandırma, eğitim ve benzeri alanlardaki tahmini talepleri hakkında bilgi alarak ve diğer birim yöneticileri tarafından yürütülen iş planlaması sürecine personel birimi elemanlarının katılımını sağlayarak bilgilerini güncelleştirir.

Personel çalışmalarının bazı yönleri planlanabilirse de, bazı faaliyetler tepkisel nitelikte olacaktır. Örneğin, çok sayıda insanın aynı işi yaptığı bir kuruluştaki geçmişteki yıpranma sürelerine bakarak kadro planlaması yapmak mümkün olmalıdır. Ancak, çalışanların çok çeşitli işler yaptığı bir kuruluştaki böylesi bir planlama daha güç olacaktır.

Eğer, personel uzmanlık alanlarına ilişkin çalışma planları yeterince ayrıntılı hazırlanırsa, planları yürütmek için gerekli görevlilerin sayısı ve bunların beceri düzeyleri personel yöneticileri tarafından belirlenebilir. Kabul edilebilir bir hizmet düzeyi sağlamak için standartlar ve geçmişe ilişkin iş yükü göstergeleri, işe alma/atama ve sınıflandırma gibi alanlarda yararlı olur. Bunlar için, iş hazırlama süresi, bir personel görevlisi tarafından işleme konan işlerin sayısı gibi normlar koymak mümkündür.

## Organize Etme

Bütün personel faaliyetleri için yalnızca tek bir örgütsel düzenleme geçerli değildir. Merkeziyetçi bir kurumda, personel uzmanlık işlevleri merkez teşkilatı içinde yer alabilir, oysa, ademi merkeziyetçi (yerinden yönetimin geçerli olduğu) bir yapıda personel uzmanları merkez teşkilatının yanı sıra şube ve bölgelere de yerleştirilebilirler. Bölge ya da şube personeli ya merkezi personel birimine ya da şube veya bölge yöneticisine karşı sorumlu olabilir. İkinci durumda, genel merkez personeli genelde politika geliştirme ve değerlendirmeden sorumludur ve bu personelin zaman zaman şube ve bölge personel faaliyetleri üzerinde işlevsel sorumlulukları bulunabilir. Ademi merkeziyetçi personel örgütlenmelerinde, genel merkez personeli kuruluşun bütününde planlanan ve var olan personel faaliyetlerini iyi bilmek zorundadır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Hem merkeziyetçi ve hem de ademi merkeziyetçi teşkilatlarda çeşitli örgütsel düzenlemelerle etkili hizmet düzeylerine ulaşılabilir. Örneğin:

- kuruluşun tümü için, işe alma/atama, sınıflandırma, eğitim gibi hizmetleri sağlayan ayrı birimler oluşturulabilir.
- bir şube ya da bölümün bütün özlük ihtiyaçlarını karşılayan ve birçok alanda bilgili özlük görevlilerinden oluşan örgütsel birimler yaratılabilir. Bu tür düzenlemelerden çoğunlukla "tek bir merkezden alışveriş" diye söz edilir.

Denetçinin bu alandaki temel kaygısı, personel faaliyetlerinin kurum bütününde ne ölçüde bütünleşip, koordine edildiği üzerinedir. Ademi merkeziyetçi bir kuruluşta merkezle şubeler arasında ve şubelerin kendi aralarında iletişim esastır, çünkü bu, politika ve sistemlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına bütünleşik bir yaklaşımda bulunmayı kolaylaştırır, iletişim, kuruluşun farklı bölümlerinde iyi sonuçlar vermiş insan kaynağı uygulamalarına ilişkin bilginin aktarımına da yardımcı olur.

Diğer bir önemli örgütsel konu da personel yöneticisinin kime karşı sorumlu olduğudur. Personel yöneticisi ya doğrudan doğruya ya da mali ve idari fonksiyonlardan da sorumlu olan ve daha üst düzeyde bulunan bir görevli vasıtasıyla bakan yardımcısına (kurum amirine) karşı sorumlu olabilir.

Personel yöneticisinin daha üst düzeyde bir görevli aracılığıyla sorumluluğu söz konusu ise, bu üst düzeydeki görevlinin insan kaynağı meselelerini layıkıyla kavramasına ve bu alanda diğer birim yöneticilerine tavsiyelerde bulunmasını sağlayacak bir mekanizma kurulmalıdır. Personel yöneticisinin, bakan yardımcısına karşı doğrudan sorumluluğu bulunmayan üst yönetim komitesinin bir üyesi olması bir başka seçenektir.

### **Yönetme**

Personel biriminin sağladığı hizmet düzeyini en yükseğe çıkarma kapasitesi, çalışma planlarının ve örgüt yapısının yeterliliği ile Kaynağını nasıl yönettiğine bağlıdır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Etkili yönetim süreçleri genellikle hizmet düzeyleri için kriterler koymayı, personel uzmanlarını bu kriterlere göre değerlendirmeyi ve personel organizasyonunun kısa ve uzun vadeli eğitim ve mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirlemeyi içerir. Personel organizasyonunun diğer önemli bir yönetim faaliyeti de, emeklilikleri, çalışanların iş değiştirme oranını ve program değişikliklerini de hesaba katarak gelecekteki personel uzmanı ihtiyacını belirlemektir.

Kamu kesiminde personel uzmanlarının eğitim ve kariyer geliştirme ihtiyaçları kısmen merkezi kurumların politikalarıyla belirlenir. Bu politikalar, yetki devrinin bir koşulu olarak, işe alma/atama ve sınıflandırma gibi alanlarda kişilerin eğitim görmesine ve kendilerine yetki belgesi verilmesine imkan sağlar. Kurum ve kuruluşlar, kendi personel uzmanlarına, bir bütün olarak teşkilatın diğer ihtiyaçlarına özgü eğitimlerin yanı sıra bu eğitimi de sağlamakla yükümlüdürler.

Personel uzmanlarının, doğrudan ana faaliyet yöneticine karşı sorumlu olduğu alanların bulunduğu ademi merkezîyetçi personel işlemlerinde, personel uzmanlarının başarı değerlendirmeleri ile mesleki gelişim planlarında normal olarak üst düzey personel yöneticilerinin katılımı sağlanır. Bu katılım, değerlendirme sürecinin tutarlı olmasını sağlamaya yardımcı olur ve kariyer geliştirme amaçlarına yönelik olarak bilgiye dayalı kararlar verilmesine katkıda bulunur.

### **Politikalar Belirlenmesi ve Sistemler Kurulması**

Daha önce belirtildiği gibi, personel uzmanları genel olarak, bütün önemli insan kaynağı faaliyetleri için politikalar belirlenmesini bunların üst yönetimce onaylanmasını sağlamaktan sorumludurlar. Bu tür politikalar, kuruluş içindeki bütün insan kaynağı sistem ve usûllerinin temelidir. Bu politikalar merkezi kurumun politikaları veya direktifleri üzerine inşa edilmiş olabilir ve bölümün amaçlarını ve ana faaliyet yöneticileri ile merkezdeki ve bölgesel bürolardaki özlük uzmanlarının görelî rollerini ve sorumluluklarını kapsar. Ana faaliyet yöneticilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasının sağlanmasına yardımcı olmak üzere, personel birimi onların da, politika, sistem ve usûllerin geliştirilmesine mümkün olduğunca katılmalarını sağlar. Bu katılım önemlidir. Çünkü, katılman politika veya sistemlere ana faaliyet yönetiminin bağlılığını canlı tutar.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Personel birimi, genelge ve rehberler yoluyla politikaların amaçlarını açıklamak sorumluluğunu da taşır. Bu ihtiyaç, politika elkitabları ana faaliyet yöneticilerinin istifadesine sunulur ve diğer yollarla, örneğin eğitimle karşılanır.

### **İzleme ve Değerlendirme**

İzleme ve değerlendirme süreçleri personel birimi için önemlidir. Bu süreçler personel politika ve sistemlerinin istenen sonuçları yaratıp yaratmadığını ve personel biriminin amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirme imkanı sağlar. Bütün temel personel politika ve sistemleri düzenli aralıklarla değerlendirilmeli ve gerektiğinde değiştirilmelidir. Bu tür değişikliklerin dayandığı bilgiler, izleme bilgilerini, personel birimi tarafından yapılmış değerlendirme sonuçlarını ve iç denetimin ya da merkezi kuruluşlarca yürütülen denetimlerin sonuçlarını içerir.

Personel birimi kendi çalışma programlarını yerleşik çalışma planları ve hizmet standartları ile karşılaştırarak bu programları değiştirir ya da durumun gerektirdiği diğer uygun adımları atar.

### **Denetim Kriterleri ve Bunların Uygulanması**

Personel yönetim sistemlerinin ve uygulamalarının kuruluştan kuruluşa gösterdiği büyük değişiklikler nedeniyle, bunları değerlendirirken denetçi takdir hakkını kullanmada dikkatli ve özenli olmalıdır. Aşağıda sıralanan denetim kriterleri birer yol göstericidir ve bir dizi insan kaynağı yönetimi denetiminde test edilmiştir.

#### **Kriter No. 1: Personel biriminin faaliyet amaçları ve iş planları kurum veya kuruluşun insan kaynağı ihtiyacını yansıtmalıdır.**

- Personel biriminin faaliyet amaçları ve iş planları kurumun amaçlarından, stratejik planından, ve çalışma planlarından türetilmeli ve bunları desteklemeli; süregelen ve yeni başlanılan faaliyetler için planlanmış insan kaynağı ihtiyaçlarını hesaba katmalıdır.

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- Kaynağın belirlenmesi ve tahsisi ile önceliklerin saptanması, faaliyet hedeflerine iş planlarına uygun düşen hallerde, hizmet standartları uygulamasına dayandırılmalıdır.

#### **Kriter No. 2: Özlük faaliyetlerinin organizasyonu ve koordinasyonu, ana faaliyet yöneticilerine kabul edilebilir düzeyde hizmet sağlamaya elverişli olmalıdır.**

- Merkezdeki özlük personelinin kendi aralarında olduğu kadar merkez ile bölgesel birimler arasında da koordinasyonu ve bütünlüşmeyi sağlayacak mekanizmalar yerli yerinde olmalıdır.
- Üst düzey personel görevlilerinin, insan Kaynağı yönetimiyle ilgili konularda kurum yönetimine tavsiye ve rehberlik sağlamalarına, bilgi sunma ilişkisi bakımından, bir engel bulunmamalıdır.

#### **Kriter No. 3: Personel biriminin kendi içindeki yönetim uygulamaları kurumsal ihtiyaçları karşılamaya uygun olarak personel uzmanlarının eğitimi, meslekte yükselmelerini ve değerlendirmelerini dikkate almalıdır.**

- İnsan kaynağı faaliyetlerini yürütmekten sorumlu olanlar, görevlerini yerine getirmek için gerekli eğitimi ve bilgileri edinmelidirler.
- Personel uzmanlarının başarıları ile personel biriminin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için gerekli olan mesleki gelişim faaliyetlerinin düzenli aralıklarla değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- Üst düzey personel görevlileri, başarı değerlendirmesinde girdi olarak kullanılmak üzere (taşradaki) özlük görevlilerinin performansları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.

#### **Kriter No. 4: Önemli özlük işleriyle ilgili politikalar ve direktifler belirlenerek yayılmalıdır. Bu politikalar ve direktifler yönetim faaliyetlerini destekleyecek sistemlerin geliştirilmesine temel oluşturmalıdır.**

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- Politikalar ve direktifler hem merkezde hem de taşrada insan kaynağı faaliyetlerini yürüten personel uzmanları ile ana faaliyet yöneticilerinin görelî sorumluluklarını ortaya koymalıdır.
- Politikalar, direktifler ve sistemler, bunlardan etkilenenlere danışılarak geliştirilmeli, üst yönetim tarafından onaylanmalı ve ana faaliyet yöneticilerine etikili biçimde aktarılmalıdır.

#### **Kriter No. 5: Personel politikaları, sistemleri ve uygulamaları izlenmeli ve etkinlikleri değerlendirilmelidir.**

- Önemli personel faaliyet ve hizmetlerini iş planları ve hizmet standartlarıyla karşılaştırarak izleyen mekanizmalar bulunmalıdır.
- Önemli personel faaliyetlerinin hedeflerine ne denli ulaştığı periyodik olarak değerlendirilmelidir.
- Merkezi kuruluşlar tarafından ve bizzat kurumca yapılan denetimlerin/değerlendirmelerin sonuçları personel politika, direktif ve sistemlerinin oluşturulmasında ve değiştirilmesinde gözönünde tutulmalıdır.

Personel işlevinin yönetimine ilişkin kriter öğeleri itibariyle olası denetim faaliyetleriyle ilgili örnekler çizelge 3'de verilmiştir. Denetçi bu çizelgeyi, bu Rehberin II. Bölümü ile bir arada, özellikle "Denetim Kriterlerinin Uygulanması" kesimiyle birlikte incelemelidir.

## ÇİZELGE 3

### PERSONEL FONKSİYONUNUN YÖNETİMİ

#### KRİTER ÖGELERİ İTİBARIYLA OLASI DENETİM FAALİYETLERİ

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
1- <u>Personel biriminin faaliyet amaçları ve iş planları, kurum veya kuruluşun insan kaynağı ihtiyacını yansıtmalıdır.</u>			
Personel biriminin faaliyet amaçları ve iş planları kurumun amaçları, stratejik planı ve çalışma planlarından türemeli ve onları desteklemeli; süregelen ve yeni faaliyetler için planlanmış insan kaynağı ihtiyaçlarını hesaba katmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"><li>Personel biriminin planlama belgelerini inceleyin.</li><li>Personel biriminin amaç ve planlarının bulunup bulunmadığını belirle. Bunların ne zaman geliştirildiğini ve bu işlerin girdilerinin neler olduğunu saptayın.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Resmi planlar yapılmamış ve amaçlar tesbit edilmemiş</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Personel biriminin iş planlarının, belirlenmiş kurumsal ihtiyaçları destekler durumda olmadığını dair kayıtlar varsa;</li><li>Tutarsızlıklar saptamak üzere personel biriminin iş planları ile kurumun faaliyet ve stratejik planlarını karşılaştıran.</li><li>Yönetimle görüşmeler yaparak, personel planlarında hesaba katılmayan alanları belirleyin.</li></ul>



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ana faaliyet yöneticilerinin insan kaynağı planlarının hesaba katılıp katılmadığını belirleyin. Hesaba katılmamışsa nedeni?</li> <li>• Örnekleme yoluyla seçilecek yönetici planlarını inceleyin.</li> <li>• Yönetimin, personel biriminin hizmetinden memnun olup olmadığını belirleyin. (Bakınız 3 nolu kriter).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel biriminin iş planlarına girdi olarak ana faaliyet yöneticilerinin stratejik/faaliyet ve insan kaynağı planlarından yararlanılmamış.</li> <li>• Ana faaliyet yöneticileri, personelin biriminin yalnızca tepkisel olduğunu, mümkün olan hallerde insan kaynağı ihtiyacına planlı bir biçimde yanıt vermemek üzere örgütlenmediğini ifade ediyorlar.</li> <li>• Uzmanların oranı yüksek görünüyor. (Karşılaştırmaya esas alınacak veri için İKY grubuyla görüşün.)</li> <li>• Kaynağın tahsisi önceden planlanmadan (rastgele) yapılmış iş-planlarında ayrıntıya inilmemiş.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yetersiz planlamanın etkinliğini değerlendirin.</li> </ul>
Kaynağın belirlenmesi ve tahsisi ile önceliklerin saptanması, faaliyet hedefleri ve iş planları ile uygun düşen hallerde hizmet standartları uygulamasına dayandırılmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel uzmanlarının sayısının çalışanlara oranını saptayın.</li> <li>• Görevlerin yeteri ayrıntıda belgelenip belgelenmediğini belirlemek ve bunlardan da kaynak ihtiyaçlarını saptamak üzere ana personel faaliyet alanlarından örneklemeye yoluyla seçilecek iş planlarını inceleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğer personel biriminde Kaynağın tahsisi konusunda kaygılar varsa:</li> <li>- Sorunun mahiyetini belirleyin. (örneğin,yalnızca bir tek personel işlevi ile mi sınırlı ?)</li> <li>- Sorunun kapsamını belirleyin, (örneğin, yöneticilerin önemli bir kısmı yetersiz hizmet düzeyinin yetersiz</li> </ul>	

Kriter	Arastırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmet standartlarının konunun komadığını ve bunların kaynak sağlama seviyelerini saptarken nasıl kullanıldığını belirleyin.</li><li>• Standartların bulunmadığı yerlerde, yeni ve sürmekte olan çalışmalar için Kaynağın nasıl tahsis edildiğini saptayın.</li><li>• Öncelikler belirleniyor mu, belirleniyorsa nasıl?</li><li>• Personel biriminin kaynak düzeylerinden ana faaliyet yöneticilerinin ve personel uzmanlarının ne derece memnun olduklarını değerlendirin. (Bkz. kriter 4)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmet standartları mantiken uygulanabilecekleri hallerde uygulanmıyor ya da güncelliğini yitirmiş.</li><li>• Öncelikler yok ya da kurumsal önceliklerle çelişki halinde.</li></ul>	<p>kaynak tahsisinden kaynaklanabileceği görüşünde mi?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yetersiz kaynak tahsisinin nedenlerini saptayın.</li><li>- Kurum üzerindeki etkisini saptayın. (Belli bir alanda, belirli bir süre süren bir kaynak kıtlığı, başka alanlara verilen öncelik dolayısıyla makul karşılanabilir.)</li></ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>2- <u>Özlük faaliyetlerinin organizasyonu ve koordinasyonu ana faaliyet yöneticilerine kabul edilebilir düzeyde hizmet sağlamaya elverişli olmalıdır.</u></p> <p>Merkezdeki özlük personelinin kendi aralarında olduğu kadar merkez ile bölgesel birimler arasında da koordinasyonu ve bütünleşmesini sağlayacak mekanizmalar yerli yerinde olmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hem merkez ve bölgeler hem de merkezdeki personel birimleri arasındaki iletişim mekanizmalarını belirleyin, (direktifler, toplantılar v.b.)</li> <li>Resmi ve resmi olmayan iletişimin sıklığını belirleyin.</li> <li>Ana faaliyet yöneticileri ve personel uzmanları ile görüşerek, personel faaliyetlerinin koordinasyonu ve entegrasyonu ile ilgili kayıtları olup olmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkezde uzmanlık alanlarının personel yöneticileri arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmıyor. Birimler arasında genel bir iletişimsizliğin kanıtları var.</li> <li>Bölgeler ve merkezdeki personel birimleri arasında düzen-siz iletişim. İlgili taraflarca incelenmediği için politikaların hayata geçirilmesi ve sistem geliştirme hakkındaki görüşlerde farklılık belirtileri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğer merkez içinde ve merkez ile bölgeler arasındaki faaliyetlerinde entegrasyon ve koordinasyon yeter-sizliğinin belirtileri varsa: <ul style="list-style-type: none"> <li>ilave görüşmelerle ve bölgesel bürolara ziyaretlerle iletişim kopukluklarının nedenini ve kaygıların boyutlarını belirleyin.</li> </ul> </li> <li>Programlar üzerindeki etkilerini saptayın, (örneğin, merkez birimleri arasındaki iletişimsizliğin neden olduğu ilgili personel politi-</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>Üst düzey personel görevlilerinin insan Kaynağı yönetimiyle ilgili konularda kurum yönetimine tavsiye ve rehberlik sağlamalarına, bilgi sunma ilişkisi bakımından bir engel bulunmamalıdır.</p>	<p>• Üst düzey personel görevlisinin doğrudan doğruya mı yoksa kendisinden daha üst düzeyde bir görevli vasıtasıyla mı Kurum Amirine bilgi sunduğunu belirleyin.</p> <p>•• Eğer daha üst düzeyli bir görevli aracılığıyla amire bilgi sunuyorsa, aralarındaki (personel konularındaki) ilişkinin derecesini belirleyin.</p>	<p>• Personel birimleri arasında, kâhite ve hizmet maliyeti üzerindeki etkileri belirgin ve genellikle gergin atmosfer.</p>	<p>kalan ve programlarında tutarsızlık ya da çelişkiler; merkez ve bölgeler arasında zayıf iletişimin neden olduğu etkisiz politika uygulamaları ve birbirinden habersizlikten kaynaklanan bölgesel programlarda gereksiz tekrarlar)</p>
<p>Üst düzey personel görevlisinin bilgi sunma ilişkileriyle ilgili kaygılar varsa;</p> <p>- Kaygının niteliğini ve nedenini belirleyin. (Dikkat: Üst yönetim tarafından hizmet yetersizliği olarak algılanan konuların kaynağında raporlama ilişkilerinin dışından başka bir çok neden ya da tabii.)</p>	<p>• Üst düzey personel görevlisinden daha üst düzeyde bir yetkili aracılığıyla Amire bilgi sunmakla birlikte, toplantılar seyrek yapılıyor ve personel yöneticileri idarenin insan kaynaklarına önem vermemesinden duydukları kaygıyı belirtiyorlar.</p>	<p>• Üst düzey personel görevlisinin bilgi sunma ilişkileriyle ilgili kaygılar varsa;</p> <p>- Kaygının niteliğini ve nedenini belirleyin. (Dikkat: Üst yönetim tarafından hizmet yetersizliği olarak algılanan konuların kaynağında raporlama ilişkilerinin dışından başka bir çok neden ya da tabii.)</p>	<p>• Üst düzey personel görevlisinin bilgi sunma ilişkileriyle ilgili kaygılar varsa;</p> <p>- Kaygının niteliğini ve nedenini belirleyin. (Dikkat: Üst yönetim tarafından hizmet yetersizliği olarak algılanan konuların kaynağında raporlama ilişkilerinin dışından başka bir çok neden ya da tabii.)</p>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Görüşmeler yoluyla, üst düzey personel görevlisinin bilgi sunma ilişkisini hizmete katkı sağlar bulup bulmadığını teyit edin.</li> <li>Ana faaliyet yöneticilerinin inşân Kaynağına ilişkin meselelerde kendilerine gerekli danışmanlık/destek sağlandığını düşünüp düşünmediklerini ve insan Kaynağı konularında aldıkları eğitimin derecesini belirlemek için onlarla görüşün.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst düzey ana faaliyet yöneticilerinin, kuruluşun karşı karşıya bulunduğu personel sorunlarını kavrayışları sınırlı.</li> <li>Üst yönetim personel biriminin sağladığı hizmet konusunda kaygılı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raporlama ilişkileri dolayısıyla ortaya çıkmış sorunları örnekleyin (ana faaliyet yöneticilerinin insan kaynağı sorunlarından kendilerini sorumlu görmemeleri gibi)</li> <li>Raporlama ilişkileri konusunda çeşitli seçeneklerin değerlendirilip değerlendirilmediğini belirleyin (ya da üst düzey personel görevlisinin yönetim komitesinde yer alması)</li> </ul>
			<p><b>Uyarı:</b></p> <p>Raporlama(ast-üst) ilişkilerinde tek bir doğru yol yoktur. Önemli olan, üst düzey yönetim komitesinde personeli temsil eden kişinin, insan kaynağı konularında, ana faaliyet yöneticileri için hem bir "eğitici" hem de bir "destekçi-savunucu" görevi görmesidir.</p>

Kriter	Arastırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>3- <u>Personel biriminin kendi içindeki yönetim uygulamaları kurumsal ihtiyaçları karşılamaya uygun olarak personel uzmanlarının eğitimini, meslekte yükselmelerini ve değerlendirilmelerini dikkate almalıdır.</u></p>			<p>Eğer bu gerçekleşmiyorsa, detaylı kuruluş içinde, insan kaynağı konularının yeterince ele alınmadığının örneklerini tespit edebilir.</p>
			<p>İnsan kaynağı faaliyetlerini yürütmekten sorumlu olanlar, görevlerini yerine getirmek için gerekli eğitimi almaları ve bilgileri edinmelidirler.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personel uzmanlarının aldığı eğitimin (ki bu eğitim merkezi kuruluşlarca zorunlu görülmektedir) derecesini belirleyin.</li><li>• Uzmanlık alanlarında bütün işyükünü üstlenmiş görüldükleri halde personel uzmanlarının pek azı gerekli niteliklere sahip.</li><li>• Aşağıdaki konuları açıklığa kavuşturmak amacıyla, ana faaliyet yöneticileri ve personelle görüşmeler yapın:</li></ul>

## Kriter

## Araştırma

- İnsan Kaynağıyla ilgili konularda, ana faaliyet yöneticilerine verilen eğitim ve sağlanan bilgilerin yeterli olup olmadığını değerlendireyin.
- Gerekli eğitimi almadıkları halde, personel uzmanlık alanlarında bütün iş yükünü üstlenen kişilerin olup olmadığını belirleyin.
- Yapılacak görüşmelerle ana faaliyet yöneticilerinin personel biriminin sağladığı hizmetten, memnun olup olmadıklarını belirleyin.
- Eğer personel birimi dışından kişilerce (örneğin yönetici durumunda kişilerce) insan kaynağı konularında ana faaliyet yöneticilerine önemli ölçüde destek ve danışmanlık sağlanıyorsa, dışardan destek rolünü üstlenenlerin bilgi ve eğitimlerinin yeterli olup olmadığını belirleyin.

## Sorunların Göstergeleri

- İnsan Kaynağı faaliyeti konusunda bazı sorumlulukları bulunan halde yöneticiler, cahilci bilgilerden yoksun görünmüyorlar.
- Yöneticiler personelinin verdiği hizmet konusunda kaygı belirtiyorlar. (Örneğin uzmanlar yöneticilerin kaygılarını anlamıyorlar; sağlanan danışmanlık hizmeti, çalışanlara etkisi açısından bakıldığında yetersiz görünüyor.)

## İnceleme

- a) Ana faaliyet yöneticilerinin personel biriminin verdiği hizmete gösterdiği ilginin derecesi;
  - b) İnsan kaynağı bilgilerinden yoksun yöneticilerin faaliyetler üzerindeki etkileri;
  - c) Belirlenen zaafıların personel görevlerinin eğitiminin yol açma derecesi.
- Uyan: Bu alandaki bulgular yorumlanırken dikkatli davranmalıdır. Personel biriminin tek görevi hizmet vermek değildir; gerekli kontrol rolü de bulunmaktadır. Eğer bu alandaki konular önemli gibi görünüyorsa, denetçi, insan kaynağı yönetimi grubuna danışmalıdır.

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>Personel uzmanlarının basan- ları ile personel biriminin uzun ve kısa vadeli hedefleri- ne ulaşmak için gerekli olan mesleki gelişim durumlarının düzenli aralıklarla değerlendirilmesi yapılmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların performansları- nın ölçüm sıklığını belirle- yin. (Bu konuda ayrıntılı denetim teknikleri için bu Rehberin çalışanların perfor- manslarının ölçümü ile ilgili bölümüne başvurun.)</li> <li>• Uygulamada tutarlılık açı- sindan, merkez ve bölgeler- de personelin performansı- nın ölçümünde kullanılan, kurala bağlanmış bir yön- tem olup olmadığını belirle- yin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumdaki personel uzmanla- rının performansını ölçme ve kurumsal ihtiyaçlara göre meslekte yükselmeleri düzen- leyen herhangi bir sistematik süreç yok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlamanın ve çalışanları ge- liştirme programının bulun- mamasının gerçek/potansiyel etkilerini belirleyin. (Örneğin plansızlık dolayısıyla vekiller- le doldurulamayan boş pozis- yonlar ve bu durumun yöne- ticilere verilen hizmet düzeyi üzerindeki etkileri; personel uzmanların çeşitli disiplinleri yeterince tanınmaları nede- niyle sunulan hizmetin etki- lenmesi.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önemli personel uzmanı kadrolarında, ileride doğabi- lecek boşalmaların saptan- masına ve bu boşalmaların mevcut çalışanlara tanıdığı meslekte yükselme olanak- larının belirlenmesine resmi olarak ne derecede dikkat gösterildiğini belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel birimi kendi kısa ve uzun vadeli insan kaynağı ih- tiyaçlarını resmi olarak değeri- lendirip belirlemiş değil. (Ör- neğin önemli görevlerdeki ola- sı emekliye ayrılmaları ya da çalışanların işe giriş-çıkış oranı v.s.yideğerlendirmiyor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel birimi kendi kısa ve uzun vadeli insan kaynağı ih- tiyaçlarını resmi olarak değeri- lendirip belirlemiş değil. (Ör- neğin önemli görevlerdeki ola- sı emekliye ayrılmaları ya da çalışanların işe giriş-çıkış oranı v.s.yideğerlendirmiyor)</li> </ul>	



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>Üst düzey personel görevleri, başarı değerlendirmelerinde girdi olarak kullanılmak üzere taşradaki özlük görevlerinin çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taşradaki özlük görevilerinin tezkiye varakalarının kimler tarafından doldurulduğunu saptayın.</li> <li>• Şayet bu varakalar ana faaliyet yöneticileri tarafından dolduruluyorsa, merkezde ya da taşradaki üst düzey personel görevlerinden muntazam ve devamlı katkı alıp almadıklarını belirleyin.</li> <li>• Üst düzey personel görevlerinin taşradaki özlük uzmanlarının performansından haberdar olmasını sağlayan mekanizmaların bulunup bulunmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taşradaki özlük uzmanların yıllık tezkiyelerini doldurmayan taşradaki üst düzey faaliyet yöneticileri sorumlular ve bir üst düzey personel uzmanının katkısına gerek duymamaktadırlar.</li> <li>• Üst düzey personel uzmanları, taşradaki özlük memurlarının süregelen performanslarından onları başarısını değerlendirebilecek kadar haberdar değildirler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ana faaliyet yöneticilerinin değerlendirmelerde kullandıkları ölçütleri belirleyebilmek için, taşradaki personel uzmanları tezkiye formlarından (yeter sayıda) seçerek inceleyin.</li> <li>• Üst düzey personel görevlerinin kullanılan kriterlerde hem fikir olup olmadıklarını; onlara göre dikkata alınmış olması gereken başkaca başarı ilişkili bilgilerin bulunup bulunmadığını belirleyin.</li> <li>• Performans değerlendirmesinde uzman katkısının olmayışının etkilerini belirleyin. (Örneğin ana faaliyet yöneticileri, uzmanları, verdikleri hizmet düzeyi gibi ölçütlerle değerlendirilebilirler, oysa sağlanan hizmet kurumsal politikaların gerektirdiği temel sistem kontrollerinin gözardı edilmesi pahasına olabilir.)</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>4- <u>Önemli öznlük faaliyetleriyle ilgili politikalar ve direktifler belirlenerek yayımlıdır. Bu politikalar ve direktifler yönetim faaliyetlerini destekleyecek sistemlerin geliştirilmesine temel oluşturmaktadır.</u></p> <p>Politikalar ve direktifler, hem merkezde hem de taşrada insan kaynağı faaliyetlerini yürüten personel uzmanları ile ana faaliyet yöneticilerinin görelî sorumluluklarını ortaya koymalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm öznlük faaliyetleriyle ilgili sorumlulukların dağıtımının yapıp yapılmadığını ve politikaların halen geçerli olup olmadığını belirlemek için yazılı politika ve direktifleri inceleyin.</li> <li>Segeceğiniz ana faaliyet yöneticileriyle yapılacak görüşmeler sonunda sorumlulukların dağıtımının açık seçik olup olmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ana personel işlevleri için bazı politikalar geliştirilmemiş ve/veya güncelleştirilmemiş.</li> <li>Uzmanlar ve ana faaliyet yöneticilerinin görüşlerine göre, politikalar ve direktifler açık değil, bulanık ve etkisiz.</li> <li>Bazı uzman ve ana faaliyet yöneticileri kendi insan kaynağı yönetimi sorumluluklarını etkileyen direktif ve politikaları yeterince bilmiyorlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Görevler ve sorumlulukların iyi dağıtılmadığı ve iyi anlaşılmadığı görülmüşse varsa, görüşmeler ve anketler yoluyla:</li> <li>Görev ve sorumluluklar açısından hangi alanlarda karışıklık olduğunu saptayın.</li> <li>Yeterince açıklık olmayışının etkilerini belirleyin. (Örneğin aynı sorumluluğun tekraren iki ayrı kişiye verilmesi; personel örgütlenmenin güvenilirliğini yitirmesi sonucunda, belirlenmiş politikalara uyulmaması gibi).</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>Politikalar, direktifler ve sistemler, bunlardan etkilenenlere danışılarak geliştirilmeli, üst yönetim tarafından onaylanmalı ve ana faaliyet yöneticilerine etkili bir biçimde aktarılmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel politikalarının, direktiflerin ve sistemlerin olduğu süreci belirleyin.</li> <li>• Hem yararlanılan hem de uzmanların bu süreçte katkıları ve kendilerinin memnun olup olmadıklarını belirleyin.</li> <li>• İnsan kaynağı yönetiminden doğan sorumluluklar, görevler ve amaçlar itibarıyla yöneticilerin yeterli iletişim (eğitim) alıp almadıklarını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmetlerden yararlananların ve/veya ilgili uzmanların personel politika ve sistemlerinin geliştirilmesine katılmadıkları gözlemlendi.</li> <li>• Ana faaliyet yöneticilerinin büyük bir bölümü merkezi kurumlara gerekli görülen işe alma/atama ve sınıflandırma gibi ana uzmanlık alanlarında ve insan kaynağı yönetimi faaliyetlerinden doğan sorumluluğun insan kaynağı uzmanları ile ana faaliyet yöneticileri arasında paylaştırılmasıyla ilgili olarak yeterli iletişim ve eğitimi almamışlardır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örnekleme yoluyla seçilerek çok sayıda yönetici ile görüşerek personel politika ve sistemlerinin yönetimin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını belirleyin.</li> <li>• Şayet uygulanabilirliği varsa, müdahale etmemenin etkilerini belirleyin. (Örneğin faaliyetleri engelleyen politika ve sistemlerin örneklerini elde edin.)</li> <li>• İletişimsizlik ve eğitim eksikliğinin etkilerini belirleyin. (Örneğin politikada belirtilen görev ve sorumluluklar yeterince anlaşılmamış; bazı görevler yerine getirilmemiş; bazıları ise tekrarlanmış; bunların faaliyetler üzerindeki etkileri v.b.)</li> </ul>



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
Ana personel faaliyetlerinin hedeflerine ne denli ulaştığı periyodik olarak değerlendirilmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politika ve sistemlerin değerlendirilme derecesini belirleyin.</li> <li>Geri kalanın ya da standardın altında hizmet verilen alanlarda harekete geçilip geçirmediğini belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standartların konduğu durumlarda, hizmet düzeyi standardın altında.</li> <li>Düzeltilme amacıyla alınacak uygun tavır belirlenmemiş ya da belirlenmiş olsa bile yerine getirilmemiş.</li> <li>Hedeflere ulaşılma tarihlerinde sürekli değişimler olmuş.</li> <li>Yararlananlar hizmetin yetersiz olmasına dair şikayetlerde bulunmuş. (Bkz. kriter 1 ve 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programlara ve standartlara ulaşmamanın nedenlerini belirleyin.</li> <li>Politikaların ve hizmetin uygunluğu konusunda ana faaliyet yöneticilerinin düşüncelerini belirleyin.</li> <li>Bilinen sorunları düzeltici, giderici planların var olup olmadığını belirleyin.</li> <li>İzleme/değerlendirme yolunun olası etkilerini belirleyin.</li> <li>Denetim ve değerlendirme sonuçlarının dikkate alınmadığı görülüyorsa, bu eksikliklerin giderilmesinin etkilerini belirleyin.</li> </ul>
Merkezî kuruluşlar tarafından ve bizzat kurumca yapılan denetimlerin/değerlendirmelerin sonuçları, personel politika, direktif ve sistemlerinin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde gözönünde tutulmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daha önceki denetim ve değerlendirmelerin sonuçlarını inceleyin.</li> <li>Bu raporların bir sonucu olarak geliştirilen eylem planlarını inceleyin ve bunların önemli sorunları karşılayıp karşılamadığını saptayın.</li> <li>Eylemin halen ne ölçüde sürdürüldüğünü belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Denetim ve değerlendirme raporları dikkate alınmıyor.</li> <li>Eylem planları önemli konuların tümünü karşılamıyor.</li> <li>Önemli zaafı düzeltmek üzere derhal harekete geçilmiyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Denetim ve değerlendirme sonuçlarının dikkate alınmadığı görülüyorsa, bu eksikliklerin giderilmesinin etkilerini belirleyin.</li> </ul>

---

## Bölüm III - İnsan Kaynağı Yönetimi Denetim Alanları

### Alt Bölüm 2 İnsan Kaynağı Planlaması

---

#### Giriş

İnsan kaynağı planlamam, denince, kurumsal programların gerektirdiği ihtiyaçları karşılamak amacıyla, isten\* ;s oecerilere sahip uygun sayıda insanın gerek duyulan zaman ve yerde bulunmasını güvnce altına alan sistem ve süreçler anlaşılır.

insan kaynağı plantornası, tek tek kişilere değil, kuruluşun bütününe odaklanır. Uzun vadeli üretkenliği ve kurumsal sürekliliği ele alır ve bir kuruluşun diğer planlama işlevleri yanında eğitim, geliştirme ve işe alma gibi diğer personel etkinlikleri ile bütünlüktür, tnsan kaynağı planlan, kuruluşun iş planlan ve amaçları ile ilişkili olarak ve belirlenmiş net insan kaynağı gereksinimlerini karşılamak üzere hazırlanır.

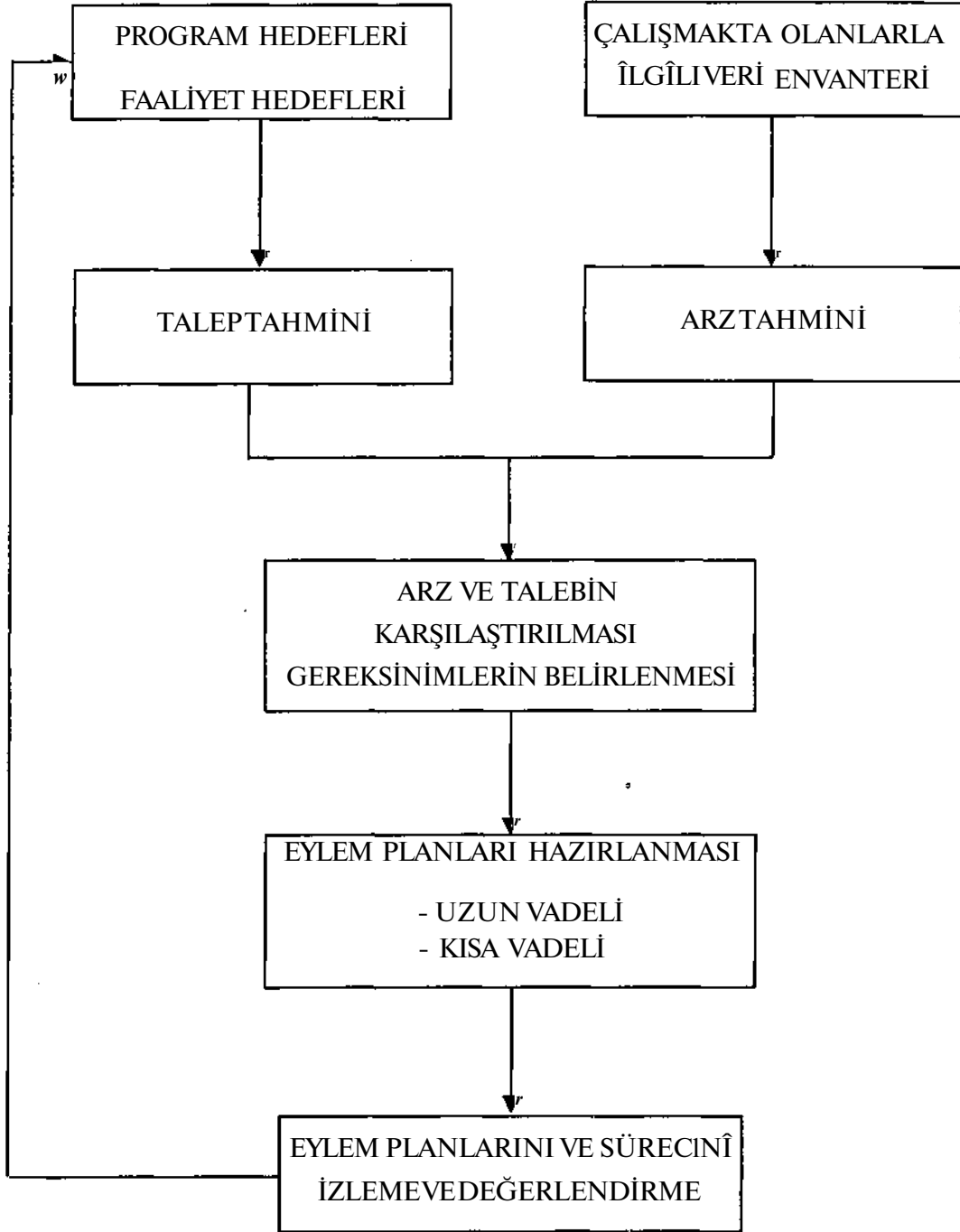
insan kaynağı gereksinimlerini karşılamak amacıyla planlar hazırlamak her kamu kuruluşuna yarar sağlayacaktır, insan kaynağı planlan, amaçlarını gerçekleştirmek üzere, kuruluşun o an gereksinim duyduğu ve izleyen birkaç yıl içinde gereksinim duyacağı elemanların sayı ve niteliklerini belirler. Planlar, gelecekte olması beklenen eleman ihtiyacı ile halihazırda varolan kaynağın aynı gelecekteki "tahmini kullanılabilirliğini karşılaştırmakla türetilir. Planlar aynı zamanda, arz ve talep arasındaki uyumsuzlukları bağdaştırmak üzere kuruluşun yapması gerekenlere de işaret eder. "Tahmini kullanılabilirlik" emekli olma, işten ayrılma ve terfi ihtimali gibi değişkenleri hesaba katarak, halihazırda varolup da planlama yapılan dönem içinde de hâlâ kurumda istihdam edilebilecek olan insan kaynağını ifade eder. Bir kuruluşun insan kaynağı planlama süreçlerinin ayrıntıları ve biçimi, kuruluşun büyüklüğüne, karmaşıklığına ve de diğer planlama sistemlerinin gelişkinliğine bağlıdır. Şekil 4'de standart bir insan kaynağı planlama süreci modeli görülmektedir.

insan kaynağı planlaması, birbiriyle içice geçmiş dört etkinlik alanından oluşur:

- Talep tahmini - kurum ana planı ve faaliyet planlarını yürütebilmek için gerekecek insan kaynağının, gelecekteki faaliyet düzeyleri tahminleri de dikkate alınarak yaklaşık olarak hesaplanması.

ŞEKİL 4

İNSAN KAYNAĞI PLANLAMA SÜRECİ



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- Arz tahmini - Hem iç hem de dış kaynaklardan, gelecekte gerekli olacak insan Kaynağının kullanılabilirliğinin hesaplanması.
- Arz ve talebin karşılaştırması - Arz ve talep tahminlerinin analiz edilerek gelecekte karşılaşılabilecek fazlalık ve eksikliklerin belirlenmesi.
- Eylem planlaması - Eleman alımı, işten ayrılmalar, eğitim, geliştirme ve transfer gibi faaliyetler sonucu (gelecek için) tahmin edilen insan kaynağı noksan ve fazlalıklarına çözüm getirecek planların hazırlanması.

## **İnsan Kaynağı Planlama Süreci**

Aşağıdaki paragraflarda, insan kaynağı planlaması sürecini oluşturan dört faaliyet alanı daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

### **Talep Tahmini**

Talep tahmini, bir kuruluşun insan kaynağı gereksiniminin, yani, gelecekte ihtiyaç duyulacak eleman sayısı ve niteliklerinin kestirilmesini gerektirir. Bir kuruluşun insan kaynağı gereksinimini belirlerken, bazı değişkenler yanında:

- kurumsal ve teknolojik değişmeler;
- yasalardaki yenilik ve değişiklikler ile merkezî kuruluşların politika ve sistem değişikliği istekleri;
- yeni programlar ve mevcut programlarda yapılan değişiklikler;
- etkinlikte iyileştirmeler;

hesaba katılmalıdır.

Kaynak gereksinimini tahmin ederken, geçmişe yönelik trend analizleri ve iş ölçümü gibi teknikler çoğu kez yönetsel kararlara katkı sağlar. Pek çok durumda talep tahmininde bulunurken metodların bir karmasını uygulamak gerekir.



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Tahminde yönetici, özellikle daha önce karşılaştırılabilir faaliyetlerde bulunulmamışsa ve ölçüm tekniklerinin uygulanabilir olmadığı hallerde çok önemli bir rol oynar. Geçmişe yönelik trend analizleri tekniği kullanılıyorsa gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin kaba bir öngörüsünü elde etmek için faaliyet düzeyleri ile çalışanların sayısı arasındaki oran belirlenip gelecekteki iş yükü beklentilerine uygulanır. Her ne kadar, geçmişe yönelik trend analizleri tekniği kolay anlaşılabilir, kolay uygulanabilir ise de; tekniğin değeri, bulunan oranların geçerliliğine, faaliyet düzeylerinin geleceğe gerçekçi biçimde yansıtılmasına ve de performanstaki iyileşmelerin veya değişime uğrayan metodların etkilerinin dikkate alınıp alınmadığına bağlıdır.

İş ölçümü daha kesin sonuç veren bir tahmin tekniğidir. Bu teknik; belirli bir girdi (emek) karşılığında ne kadar çıktı (mal ve hizmet) üretildiğinin hesap edilmesi mümkün olan hallerde kullanılır. Bu yolla türetilen iş standartları gelecekteki iş yükünü hesaplamak ve insan kaynağı gereksinimini kestirmek için kullanılabilir.

### **Arz tahmini**

Arz tahmini, gelecekteki emekliye ayrılmaları, işten ayrılmaları, istifaları, terfileri, ücretsiz izine ayrılmaları hesaba katarak gelecekte (kurumda) çalışabilir durumda olacak eleman sayısını yaklaşık olarak gösterir. Genellikle bir kuruluşun bu hesaplamaları yapabilmek için yararlanacağı veri tabanı veya çalışanlarına ilişkin bilgi envanteri vardır. Bu envanter genellikle, bütün çalışanlar için temel istihdam verilerini ve önemli personel için ayrıca beceri, deneyim, yabancı dil bilgisi ve terfi olanakları hakkında daha ayrıntılı bilgiyi içerir.

Arz tahmini, ya kurum içinde bir birim için ya da kuruluşun tümü için yapılabilir. Kamu hizmetlerinde, birçok kuruluşun istihdam ettiği önemli personel grupları için arz tahmini merkezi kurumlar tarafından yapılabilir.

Bütün çalışanları kapsayan toplam arz tahmini planlanmış emeklilikler; meslek, işlev ve yer itibarıyla iş gücü devir oranları veya grupların piyasada bulunabilirliği gibi değişkenlerin analizini gerektirebilir. Bazı kuruluşlarda, ayrıntılı arz tahmini kapsamındaki çalışanların üst yönetim gibi önemli konumları işgal ettiği; veya eleman temininde güçlük çekilen uzmanlık alanlarındaki meslek gruplarıyla sınırlandırılır. Bu temel grup-

larla ilgili olarak grup, seviye, yer ve beceri itibarıyla yapılan arz tahminleri, gelecekte nitelikli elemanların elde olmasını güvence altına almak amacıyla geliştirme programlarına yol açabilir. Nitelikli iş gücünün kolayca bulunabildiği diğer alanlarda ayrıntılı tahmin gerekmez.

Büyük kuruluşlarda, belirli kategorilerde kimlerin terfi edebileceği, kimlerin transfer edilebileceği çalışanların yüzdesi olarak kestirilebilir. Bu tür kestirimler, meydana gelebilecek yer değişikliklerinin sayısını genel olarak ifade eden "zincirleme reaksiyon" faktörüne dayandırılır. Eğer bir üst düzey yönetici, örneğin işten ayrılırsa, başlayan zincirleme reaksiyon yönetim kadrolarında bir dizi terfiye yol açar. Bu tür analizler, terfiler ve tayinler nedeniyle yerleri doldurulması gereken çalışanların kaba bir tahminini verir ve diğer planlama kararlarının dayandırılabilmesi için bir temel sağlar.

### **Arz ve Talebin Karşılaştırılması**

Bir kuruluş insan kaynağı gereksinimlerini arz ve talep tahminleri arasında bağ kurarak ve gelecekteki fazlalık veya eksiklikleri teşhis ederek belirler. Böyle bir bağdaştırma, bir kurum veya kuruluşun işe alması, yerini değiştirmesi, eğitmesi veya işten ayırması gereken insan sayısını belirlemesine olanak verir ve uygun eylem planlarının hazırlanmasının temelini oluşturur.

Bu hususlarla ilgili bilgiler iş planlarının geliştirilmesi sırasında dikkate alınmalıdır. Bu iş planları, kuruluşun faaliyetlerini insan kaynağı ihtiyacı türünden ifade edebilecek kadar ayrıntılı olmalı ve (daha sonra da) mali planlama çalışmalarına yansıtılmalıdır.

### **Eylem Planı**

İşe alma, iş değiştirme, işe son verme, terfi, eğitim, geliştirme, yer değiştirme yoluyla kadrolardaki dengesizlikleri çözümlenecek planlar geliştirilmelidir. Bir çok kuruluş bu tür eylem planlarına insan kaynağı planları adını vermektedir.

Eylem planları kısa ya da uzun vadeli olabilir. Uzun vadeli veya stratejik planlar çoğunlukla, bir kuruluşun hedeflerindeki ve önceliklerindeki büyük değişikliklerin insan

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

kaynağına yansımaları üzerinde durur. Kısa vadeli eylem planları daha ayrıntılıdır ve genellikle bir bütçe yılını ya da daha kısa bir süreyi kapsarlar. Daha çok belli bir konuya eğilirler. Örneğin, bir görev merkezi, şube ya da bölümde karşılaşılan sorunlara yönelirler.

Ayrıntılı eylem planları; önerilen planı uygulamanın maliyetini, uygulamanın takvimini (zaman çerçevesini) ve uygulamadan sorumlu olan kişileri belirlemelidir. Ayrıntılı bir eylem planı örneğin, işe alınması gereken insan sayısı ve niteliklerini ve de nerede ve ne zaman gerekli olduklarını ortaya koyar. Az bulunur becerilere sahip personele işe alınmasındaki ya da uzak, üçra yerlerdeki görevler için eleman teminindeki güçlükler gibi özel arz sorunlarının ayrıntılarına inilebilir ve bu sorunların ele alınma planları da eylem planlarına dahil edilebilir. İşe alma takvimi, seyahat harcamaları, ilan harcamaları v.b. ile bu süreçte görev alacak kişiler de belirlenmelidir.

Kamu hizmetinde, eylem planları merkezi kurumların özel programlarının (özürlüleri, yerel halkı, eski hükümlüleri, kadınları himaye eden müspet eylem programları gibi) amaçlarını genellikle hesaba katmalıdır.

Çoğu kez, tek tek çalışma birimlerinin planları bütün kuruluşu kapsayan bir master planla bütünleşmiştir. Böyle bütünleşik bir plan için duyulan gereksinim, kuruluşun büyüklüğü ve karmaşıklığına bağlı olduğu gibi meslek gruplarının ya da çalışanların becerileriyle ilgili gruplandırmaların örgütsel birimler bakımından ne derecede müşterek olduğuna da bağlıdır.

### **İnsan Kaynağı Planlamasında Görevler ve Sorumluluklar**

insan kaynağı planlamasından esasen, personel uzmanlarının öneriler götürdüğü ana faaliyet yöneticileri sorumludur. Personel uzmanı, ana faaliyet yönetimi adına makro ölçekli insan kaynağı planlama analizleri yapmaktan sorumlu olabilir. Her birinin sorumlulukları kuruluştan kuruluşa değişebilirse de, tipik bir sorumluluk bölümünü aşağıdaki gibidir:

Bir ana faaliyet yöneticisinin görevi aşağıdakileri içerebilir:

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- talep tahmininde kullanılan stratejik ya da işletme planlarının insan kaynağı açısından muhtemel etkilerini belirlemek;
- tahmin tekniklerine dayalı olarak talebi analiz etmek;
- personel uzmanı ve merkezi kuruluşlardan sağlanan verilerle gelecekteki iş gücü arzını kestirmek;
- arz ve talepteki dengesizlikleri gidermek için hangi girişimlerde bulunulacağını belirlemek;
- eylem planlarının uygulanmasını sağlamak.

Personel uzmanının görevleri şunlardan oluşabilir:

- üst yönetime iş gücü arzındaki kritik alanların bir analizini sunmak;
- insan kaynağı stratejileri gelişmede üst yönetime öneri ve katkı sağlamak;
- ana faaliyet yöneticilerine, arz tahmininde bulunmada ve eylem planları oluşturmada kaynak ya da becerilerdeki fazlalık ya da noksanlıklara çözüm getirmede eldeki seçenekler konusunda öneride bulunarak ve ihtiyaç duyulan takvim ve maliyeti tahmin ederek yardımcı olmak;
- çalışma birimlerinin eylem planlarını bütün kuruluşun ya da onun önemli öğelerinin gereksinimlerini yansıtan bir insan kaynağı planıyla bütünleştirmek;
- eylem planlarının belli yönlerinin uygulanmasında sorumluluk almak;
- yöneticilerin eylem planlarını kurumsal personel yönetimi planlaması amacıyla kullanmak;
- eylem planlarının uygulamasını izlemek, bu planların hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğini değerlendirmek ve yeri geldikçe değişiklikler önermek.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

### Politikalar

Kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynağı planlama süreci büyük ölçüde Hazine Kurulu politikalarına dayanır. Bu politikalar Personel Yönetimi Elkitabı - cilt 4, bölüm 2 de yayımlanmıştır. Hazine Kurulu, bu politikaların uygulaması hakkında bültenler de yayımlar. Denetçi bu Personel Yönetimi Elkitabını ve insan kaynağı planlama politikalarının uygulamalarını yönlendiren bültenleri iyice bilmelidir. Hem Hazine Kurulu ve hem de Kamu Hizmeti Komisyonu'nun, kamu hizmetinde çalışan kadınlar, özür-lüler ve azınlık gruplarına dönük politikaları vardır. Denetçiler bu politikaların amaçlarını ve denetlemekte buldukları kuruluşa uygulanabilirliğini kavramalıdır. Bunun yanında denetçiler, Hazine Kurulu Sekreterliğinde halen yürütülmekte olan geliştirme çalışmalarından ötürü bu politika ve bültenlerin değişikliğe uğrayabileceğinin, veya tamamen değiştirebileceğinin farkında olmalıdırlar.

### Denetim Kriterleri ve Bunların Uygulanması

İnsan kaynağı planlama süreci kuruluştan kuruluşa çok değiştiği için, bu alandaki sistem ve uygulamaları değerlendirirken denetçi kendi takdirini kullanma konusunda dikkatli olmalıdır. Aşağıda sıralanan denetim kriterleri bu kanaate ulaşma hususunda yol gösterici olmaktan ibarettir ve insan kaynağı planlama sürecinin dört temel unsurunu yansıtmaktadır. Bu denetim kriterleri Hazine Kurulunun bu alandaki politikasıyla uyum içindedir ve personel fonksiyonu yönetiminin uygulanabilir kriterleriyle birlikte kullanılmalıdır.

#### **Kriter No. 1: İnsan kaynağı talebi tahminde bulunulmalıdır.**

- Kuruluş ve teknolojiye değişmelerin yeni ve revize programların, yasalardaki değişikliklerin ve kurumsal öncelikler ile merkezi kurum ve kuruluş önceliklerinin insan kaynağı üzerindeki muhtemel etkileri dikkate alınmalıdır.
- Faaliyet amaçlarını ve/veya çalışma planlarını gerçekleştirmek için gerekli elemanların sayısı, nitelikleri, düzey ve görev yerleri belirlenmelidir.
- insan kaynağı gereksinimlerinin saptanması, olabildiğince iş ölçümü tekniklerine dayandırılmalıdır.

**Kriter No. 2: Mevcut insan kaynaklarından gelecekte ne derece yararlanılabileceği, tahmin edilmelidir.**

- Bütün çalışanlar için doğru ve güncel temel istihdam bilgi envanterleri hazırlanmalı ve bunlar çok önemli meslek grupları ve düzeyleri için deneyim, beceri, dil yeteneği, yükselme olasılığı gibi ilgili mesleki bilgileri de içermelidir.
- Kaynaktan gelecekte yararlanabilmeye yönelik tahminler iş gücü yenilenme (devir) hızı istatistiklerine, emeklilik profillerine, yükselme potansiyellerine, boşalan yerleri doldurma planlama sonuçlarına ve iş gücü pazarı gibi diğer ilgili verilere dayanmalıdır.

**Kriter No. 3: İhtiyaç fazlasını ve noksanlıklarını saptamak için insan kaynaklarına olan talep ile mevcut kaynaklardan gelecekte yararlanmaya ilişkin bilgiler karşılaştırılmalıdır.**

- Belirlenen fazlalık ya da noksanlıkların etkisi, eğer önemliyse, faaliyet planlamasında ve mali planlamada dikkate alınmalıdır.

**Kriter No. 4: İnsan kaynaklarında tesbit edilen sayısal ya da niteliksel edilen dengesizlikleri gidermek için eylem planları hazırlanmalıdır.**

- Eleman temini, işe tahsis, eğitim, geliştirme ya da yer değiştirme gibi alanlara ilişkin eylem planları, uygulamanın maliyetini, takvimini ve sorumlularını belirlemelidir.
- Eylem planlarının uygulanması periyodik olarak izlenmeli, sonuçlar, hedeflere ulaşma derecesini saptamak için değerlendirilmeli; ve gerektiğinde planlarda değişiklik yapılmalıdır.

insan kaynakları planlama süreçlerindeki her bir kriter alt ögesi için olası denetim faaliyetlerinin örnekleri 4 nolu çizelgede yer almaktadır. Denetçi bu çizelgeyi, bu rehberin II. Bölümü ve özellikle "Denetim Kriterlerinin Uygulanması" alt bölümü ile birlikte incelemelidir.

## ÇİZELGE 4

### İNSAN KAYNAĞI PLANLAMASI

#### KRİTER ÖGELERİYLE İTİBARIYLA OLASI DENETİM FAALİYETİ

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
--------	-----------	-------------------------	----------

1. İnsan kaynağı talebi için tahminde bulunulmalıdır.

- Örgütsel ve teknolojik değişikliklerin, yeni ve revize programların, yasalardaki değişikliklerin ve kurumsal öncelikler ile merkezi kurum ve kuruluş önceliklerinin insan kaynağı üzerindeki muhtemel etkileri alınmalıdır.

• Bu nitelikte önemli değişikliklerin meydana gelip gelmediğini ya da böyle değişikliklerin olup olmadığını saptayın.

• Bu değişikliklerin insan kaynaklarına muhtemel etkilerinin belirlenip belirlenmediğini saptayın.

• Değişikliklerin muhtemel etkileri belirlenmişse, gözönünde tutulan hususlar arasında ihtiyaç duyulacak eleman sayısı, nitelikleri, düzey ve görev yerlerinin yer alıp alınmamasını belirleyin.

• Önemli değişikliklerin bir sonucu olarak insan kaynağı planlarında belirlenen ihtiyaçları ne denli yansıtıklarını araştırmak üzere personel biriminin eğitim/eleman temini sınıflandırma planlarını inceleyin.

• Mümkünse insan kaynağı planlaması yokluğunun etkilerini saptayın. (Örneğin, programlar, faaliyetler başlatılmış kadro eksik; kadro tamam fakat eğitimleri bekliyorlar; eleman düzeyleri geçmiş ihtiyaçlara dayandırılmış, güncel ihtiyaçlara değil.)

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
- Faaliyet amaçlarını ve/veya iş planlarını gerçekleştirmek için gerekli olan elemanların sayısı, nitelikleri, düzeyleri ve görev yerleri belirlenmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel biriminin önemli değişikliklerden haberdar olmasına yol açan veya insan kaynağı üzerindeki muhtemel etkilerine bu birimin katkısını sağlayan mekanizmaları belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluşun bünyesini ilgilendiren değişiklik kararları ile personel birimi arasındaki bağlantı zayıf; bu yüzden (değişikliklerin) insan kaynağı üzerindeki etkileri yönünden bu birim katkıda bulunabilecek ya da değişiklikleri kendi çalışma planlarına geçirebilecek durumda değil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İhtiyaç duyulan kaynakların amaçlara uygun olup olmadığını belirlemek için daha çok sayıda iş planı örneğini inceleyin.</li> <li>• Plansız (iğreti, geçici,) kaynak sağlama stratejisinin etkisini tespit edin. (Örneğin bazı çalışma alanlarında boşta geçen zaman varken, diğer alanlarda kaynak yetersizliği nedeniyle işin gereği yerine getirilemiyor).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynağı ihtiyaçlarının faaliyet amaçlarıyla ilişkilendirilmediğini belirlemek için ana örgütsel birimlerin iş planlarından (örneğinle seçilerek) az sayıda örneği Ve/veya iş planlama talimatını inceleyin.</li> <li>• Çalışma planlarının insan kaynağı ihtiyacını faaliyet itibarıyla ayrıntılı olarak belirleyin.</li> <li>• Faaliyet amaçlarına ulaşmak ve iş planlarını yürütmekle görevli amaçla bağdaşmayan sayıda daimi personelin varlığına işaret eden göstergelerin bulunup bulunmadığını araştırın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adam- yıl cinsinden eleman ihtiyacı tahminleri sadece faaliyet amaçlarından üstünkörü bir şekilde türetilmiş. İlişki açık değil.</li> <li>• Yeni programları uygulamak için gerekli eleman sayısı için tahminler yapıyor. Ancak halen sürmekte olan programların adam- yıl ihtiyaçlarının gözden geçirilmesi işi geliş güzel.</li> </ul>	<p><b>Uyarı:</b> Planlama projelerine ilişkin bulgular konusunda İKY denetçisi ilgili kapsamlı denetim ekibi elemanları ile görüşmelidir. Bu konuda denetim birlikte yürütülebilir.</p>



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iş birimi itibarıyla fazla mesai yüzdesi</li> <li>- "Parttaym" çalışanların sayısı</li> <li>- danışmanların sayısı</li> <li>- yapacak işi olmayan elemanlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazla mesai miktarı yüksek.</li> <li>• Çok sayıda "parttaym" çalışan var.</li> <li>• Danışmanların oranı yüksek.</li> <li>• İş mevsimlik olduğu halde çalışanlar daimi kadroda tam-süre çalıştırılıyor.</li> <li>• Gözlemlerden personelin tam-süre çalışmadığı anlaşılıyor. <ul style="list-style-type: none"> <li>- iş yerinde bulunmama süresi günde 7.5 saat (iş yerinde bulunmama nedeni açıklanmadı.)</li> <li>- işle ilgisi olmayan faaliyetlerde bulunuluyor.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyet amaçlarını gerçekleştirmek ve iş planlarını uygulamak için uygun nitelikleri taşımayan personelle ilgili hususlara rastlanırsa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yüksek miktarda fazla mesai yaptırılması danışman kullanımı v.b. nin nedenlerini ve gerekçelerini belirleyin.</li> <li>- Mevcut düzenlemelerin faaliyetlerin tutumluluk ve etkinliği üzerindeki etkisini belirleyin.</li> </ul> </li> <li>• Faaliyet hedeflerini veya işyükünü işe eleman tahsis seviyeleriyle ilişkilendirmek için bir çaba harcanıp harcanmadığını ve (gerekli eleman sayısını tespit etmenin bir aracı olarak) iş standartlarının geliştirilip geliştirilmediğini belirleyin.</li> </ul>

Uyarı: Bu alandaki bulgular, kapsamlı denetim ekibinin bir elemanı tarafından daha ayrıntılı bir etkinlik değerlemesi yapılması gereğine işaret edebilir.

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>insan kaynağı ihtiyacının saptanması, olabildiğince iş ölçümü tekniklerine dayandırılmamıştır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• işin niteliğine bağlı olarak kuruluşun bünyesinde nerelerde iş ölçme tekniklerinin uygulandığını ya da uygulanabileceğini saptayın.</li> <li>• iş ölçme tekniklerinin uygulanabileceği ve fakat kullanılanları alanlarda çalışanların sayısının nasıl belirlendiğini yöneticilere sorun.</li> <li>• iş ölçme tekniklerinin uygulanabileceği ve fakat kullanılanları alanlarda görüşmeler gözlemler yoluyla, aşağıdaki türden verimsizliklere yol açan öğeleri belirleyin:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iş ölçme teknikleri kullanılabilecekken, kullanılmadığının göstergesi var.</li> <li>• Kuruluşta makul olan iş düzeylerini belirlemek için standartları geliştirilmemiş olmakla birlikte bulgular atıl vaziyetteki elemanlar, üretim yetersizliği gibi durumlara işaret ediyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu alandaki bulgular Grup Başkanının iş dağıtım, proje yönetimi v.b. konulara araştırılmasına yol açabilir;             <ul style="list-style-type: none"> <li>- iş dağılımı</li> <li>- proje yönetimi v.b.</li> </ul> </li> <li>• İKY denetçisi bulguları bir etkinlik denetimi yapılarak yapılacak olan kapsamlı denetim Grup Başkanının dikkatine sunmalıdır.</li> </ul> <p><b>Uyarı:</b> Düşük verimlilik, aşırı fazla mesai gibi değişkenler uygun iş standartlarının yokluğuna işaret ederse de, incelenmesi gereken başka bir çok etken nedeniyle de ortaya çıkabilirler. Denetçi, (1) düşük verimlilik, aşırı fazla mesai v.b. nin nedenlerini araştırmalı, (2) mümkün olduğu anda sorunu gidermek için girişimde bulunulup bulunulmadığını belirlemeli, ve (3) sorunun etkilerini saptamalıdır.</p>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yüksek sayıda müşteri şikayeti,</li> <li>- çok miktarda iş yığılması,</li> <li>- iş üretiminde aşırı gecikmeler,</li> <li>- işi olmayan personel</li> </ul> <p><b>Uyan:</b> Bu alanda bir zafiyete rastlanmıŝsa, İKY denetçisi kapsamlı denetim Grup Başkanını haberdar etmelidir. Bu konudaki çalışma bir verimlilik uzmanı tarafından sürdürülebilir.</p>			
2. <u>Mevcut insan kaynaklarından gelecekte ne derece yararlanılabileceği tahmin edilmelidir.</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel olarak tüm çalışanlar özel olarak da kritik meslek grupları için envanterin bulunup bulunmadığını istihdam veri kayıtlarının tutulup tutulmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şayet verilerin güncelliği, düzgünlüğü, eksiksizliği ve zamanında erişilebilirliği kaygı uyandınyorsa, üst yöneticilerin bunlardan haberdar olup olmadıklarını ve bunları gidermek için ne yapıldığını belirleyin.</li> <li>• Mümkünse, tahmin yapmakta yan yoksun olmanın etkisini belirleyin.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yalnızca mezartaşı niteliğinde veriler kaydedilmiş. Bilgiler düzgün ve ihtiyaca uymuyor.</li> <li>• Yüzyüze görüşmelerden bazı programlar kaldırılrken yerine, çalışanlarda yeni beceri düzeyi gerektiren, yeni programlar yürürlüğe konacağı anlaşılmaktadır. Oysa, çalışanların halihazırdaki beceri ve deneyimlerinin kayıtları bulunmuyor.</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel olarak tüm çalışanlar özel olarak da kritik meslek grupları için envanterin bulunup bulunmadığını istihdam veri kayıtlarının tutulup tutulmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütün çalışanlar için düzgün ve güncel temel istihdam bilgileri envanterleri tutulmalı ve bunlar kritik mesleki gruplar ve düzeyler için deneyim, beceri, dil yeteneği, yükselme olasılığı gibi ilgili mesleki bilgileri de içermelidir.</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Özlük personelinin ve ana faaliyet yöneticilerinin tutulan veri kayıtlarının güncelliğinden, yanlışlıklarından zamanlılığından, eksiksizliğinden memnun olup olmadıklarını belirleyin. Memnun değilse, sorunlarla ilgili örnekler elde edin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bazı ana personel gruplarına ilişkin ayrıntılı veriler kaydedilmiş fakat geleceğe ait tahminlerden yararlanılmamış.</li> </ul>	
<p>Kaynakta gelecekte ne derece yararlanılabileceğine ilişkin tahminler devreden işgücü yenilme (devir) hızı istatistikleri, emeklilik profilleri yükselme, potansiyelleri, boşalan yerleri doldurma planlaması ve işgücü pazarı gibi diğer ilgili verilere dayanmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hangi tahmin tekniklerinin kullanıldığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaynakta gelecekte ne derece yararlanılabileceğine ilişkin tahminler yapılmamış (örneğin emekliye ayrılma profilleri belirlenmemiş, işgücü devir istatistikleri analiz edilmemiş).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mümkünse, faaliyet ihtiyaçlarını karşılamak üzere hangi alanlarda tahmin yapılması gerektiğini belirleyin (örneğin, kısa vadede boşalacak büyük miktardaki ana pozisyonlar, uygulamadan kaldırılan programlar v.b.)</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>3. <u>İhtiyaç fazlası ve noksanlıklarını saptamak için insan kaynaklarına olan talep ile mevcut kaynaklardan gelecekte yararlanmaya ilişkin bilgiler karşılaştırılmalıdır.</u></p> <p>Belirlenen fazlalık ya da noksanlıkların etkisi, eğer önemliyse, iş planlaması ve mali planlamada dikkate alınmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerin insan kaynağı planlarını gözden geçirecek geleceğe dönük fazlalıkları ve eksiklikleri ve önerilen tedbiri belirleyin.</li> <li>İş planlarını ve III. Bölümdeki "Tahminler"i gözden geçirecek yeni yıl için insan kaynaklarında öngörülen değişikliklerin iş planlarına ve tahminlere yapıtılıp yansıtılmadığını ve iş planlarında ve tahminlerdeki insan kaynağına ilişkin sonuçların da insan kaynağı planlarında yer almadığını belirleyin.</li> <li>Geleceğe dönük büyük değişikliklerin olup olmadığını, bunların sonuçlarının eylem planlarına ya da mali planlama çalışmalarına yansıtıp yansımadığını mülakatlar yoluyla belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynağı planlarında ay-rintıları verilen sorunlarla mali planlama belgeleri arasında bir bağlantı görünmüyor.</li> <li>Tahminler, insan kaynağı planlaması çalışmalarında ihmal edilen bilgileri içeriyor.</li> <li>Yeni programlar ve yeniden yapılanma ve benzeri işler görülmüyor. Ancak bunlara ilişkin önemli insan kaynağı konuları iş planlarında ve mali planlama belgelerinde yer almamış.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önemli insan kaynağı konuları çalışma planlarına ya da mali planlama çalışmalarına yansıtılmamışsa; bu durumda detaylı netçisi;             <ul style="list-style-type: none"> <li>mali planlama çalışmalarına insan kaynaklarını ilgilendiren hususların ne ölçüde katıldığı hakkında (çok yıla sarı) iş planlarından daha ayrıntılı bilgi edinilebilir için, kapsamlı denetim ekibinin planlama fonksiyonu ile ilgili üyelerine danışabilir.</li> <li>Bu alanda yeterince bağlantı kurulamamış olmasının nedenlerini araştırabilir.</li> <li>Yetersiz kalman durumlarda, yetersizliğin etkilerini saptayabilir.</li> </ul> </li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>4. İnsan kaynaklarında tespit edilen sayısal ya da niteliksel dengesizlikleri gidermek için eylem planları hazırlanmalıdır.</p> <p>Eleman temini, ayırma, eğitim, geliştirme ya da yer değiştirme gibi eylem planları, uygulamanın maliyetini, takvimini ve sorumlularını belirlemelidir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saptanmış sorunları çözümlenmek için eylem planları hazırlanıp hazırlanmadığını belirleyin.</li> <li>Planların tanrılığını, planlar arası ilişkileri ve bilinen sorunlara ne ölçüde eğildiklerini kavrayabilmek için aradan rastgele seçilmiş bazı eylem planlarını inceleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eylem planları geliştirilmemiş (Örneğin, kısa vadede önemli pozisyonlardan emeklilik nedeniyle ayrılanların sayısı yüksek olmak üzere planlar geliştirilmemiş.)</li> <li>Eylem planları tam değil; yürütme sorumluluklarında karışıklık var, açık değil.</li> <li>Eylem planları geliştirilmiş fakat mütteakip çalışmalar için temel olarak kullanılmıyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mümkün olduğunda eylem planlamasının bulunmamasının doğurduğu risk ve etkileri değerlendirin.</li> <li>Eylem planlarının kolay uygulanabilir, eksiksiz ve hesaplı olup olmadığının emin olarak bilmek için eylem planlarını derinlemesine inceleyin.</li> <li>Bu konuda güvenilir ve yararlanılabilir bir belge üretmek için ne gibi iyileştirmeler yapılabileceğini belirleyin.</li> <li>Eylem planlarından neden yararlanılmadığını saptayın.</li> </ul>
<p>Eylem planları periyodik olarak izlenmeli; izleme sonuçları, hedeflere ulaşma derecesini saptamak için değerlendirilmeli ve gerektiğinde planlarda değişiklik yapılmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eylem planlarının izlenip izlenmediğini saptayın.</li> <li>Üzerinde anlaşmaya varılmış zaman sınır içinde hedeflere ulaşılmadığında planda değişiklik yapıp yapılmadığını belirleyin. Bir örnek plan isteyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eylem planları periyodik olarak izlenmiyor, ya değiştiriliyor, ya değiştirilmiyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eylem planları izlenmiyorsa ya da periyodik olarak izlenmiyorsa: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aradan seçeceğiniz bazı eylem planlarını ayrıntıya inerek inceleyen şunları araştırın: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bütçe kontrol edilmiş mi?</li> <li>Programlar/zamanla ilgili hedefler gerçekleştirilmiş mi?</li> <li>Hedeflere ulaşılmış mı?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

---

## Bölüm III- İnsan Kaynağı Yönetimi Denetim Alanları

### Alt Bölüm 3 Eğitim Süreci

---

#### Giriş

İnsan Kaynağı yönetiminin bir önemli yönü de eğitimle ilgili faaliyetlerin ve fonların yönetimidir. Eğitim, bir kuruluşun çalışanlarına yapabileceği en önemli yatırımı teşkil eder; çünkü bu yatırım hem üretkenliği, hem işteki tatmini ve hem de gelecekteki iş yapabilme kapasitesini etkiler ve önemli miktarda zaman ve fon tahsisini gerektirir. 1982-83'te, kamu hizmetlerinde, iş dışında yapılan formel hizmet içi eğitimin maliyeti 12.5 milyon dolar olarak tahmin edilmiştir.

#### Politikalar

Kamu hizmetinde eğitim süreci, Personel Yönetimi Elkitabının aşağıda belirtilen ciltlerinde Hazine Kurulu tarafından konulmuş politikalar çerçevesinde yürütülür.

Cilt 4: İnsan Kaynağı Kullanımı: 4-14 ve 23. bölümleri

Cilt 2:Yönetim Kategorisi: 11-1,11-2. bölümleri

Cilt 20:Eğitimin Sevk ve İdaresi: (2 dosya)

Hazine Kurulu'nun yayımladığı Personel Yönetimi Elkitabı (Cilt 4, bölüm 4) eğitimi aşağıdaki gibi tanımlamaktadır.

"halihazırdaki görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yapabilmesine yardımcı olmak ve başka görevlere hazırlamak üzere çalışanların bilgi, beceri, deneyimlerine katkıda bulunarak açıkça belirlenmiş ihtiyaçları karşılayan öğrenme eylemi."

Hazine Kurulu politikaları altı tür eğitim kabul etmektedir.

- **Meslek, Teknik ve İşe Hazırlık Eğitimi-** çalışanların halihazırdaki işlevlerini işverenin istediği performans düzeyinde yapabilir hale getirmeye yardımcı eğitim.
- **Yeniden Eğitim** - ihtiyaç fazlası işgücünü bir başka iş için eğitme.
- **İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi** - çalışanların iş yerindeki güvenlik ve mesleki sağlık standartlarından haberdar olmalarına yardımcı eğitim.

## *insan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- **Uyum Sağlama Eğitimi** - çalışanları yeni iş çevrelerine uyum sağlamalarına yardımcı olacak eğitim.
- **Geliştirici Eğitim** - ilerdeki muhtemel kamu hizmeti insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli personelin istifadeye hazır olmasını sağlayan eğitim.
- **Çalışanlara Yardımcı Eğitim** - doğrudan işle ilgili olmamakla birlikte performansını etkileyebilen eğitim, işverenin çalışanlarına bir hizmet olarak sunduğu, onları emekliliğe hazırlayan, sosyal sorunlarının üstesinden gelmelerine yardım eden ve benzeri alanları kapsayan eğitim.

Eğitim amaçlara hizmet edebilir ve eğitim metodları duruma göre değişebilirse de her türlü eğitim bazı temel prensiplere dayanmak zorundadır.

## **Eğitim Süreci**

Eğitim sürecinin şekil 5 te gösterilen ana faaliyet alanları şunlardır:

- (1) ihtiyaçların belirlenmesi;
- (2) ihtiyaçların analizi ve eğitim planlarının hazırlanması;
- (3) kursların tasarlanması;
- (4) planlarının yürütülmesi;
- (5) gözden geçirme ve değerlendirme.

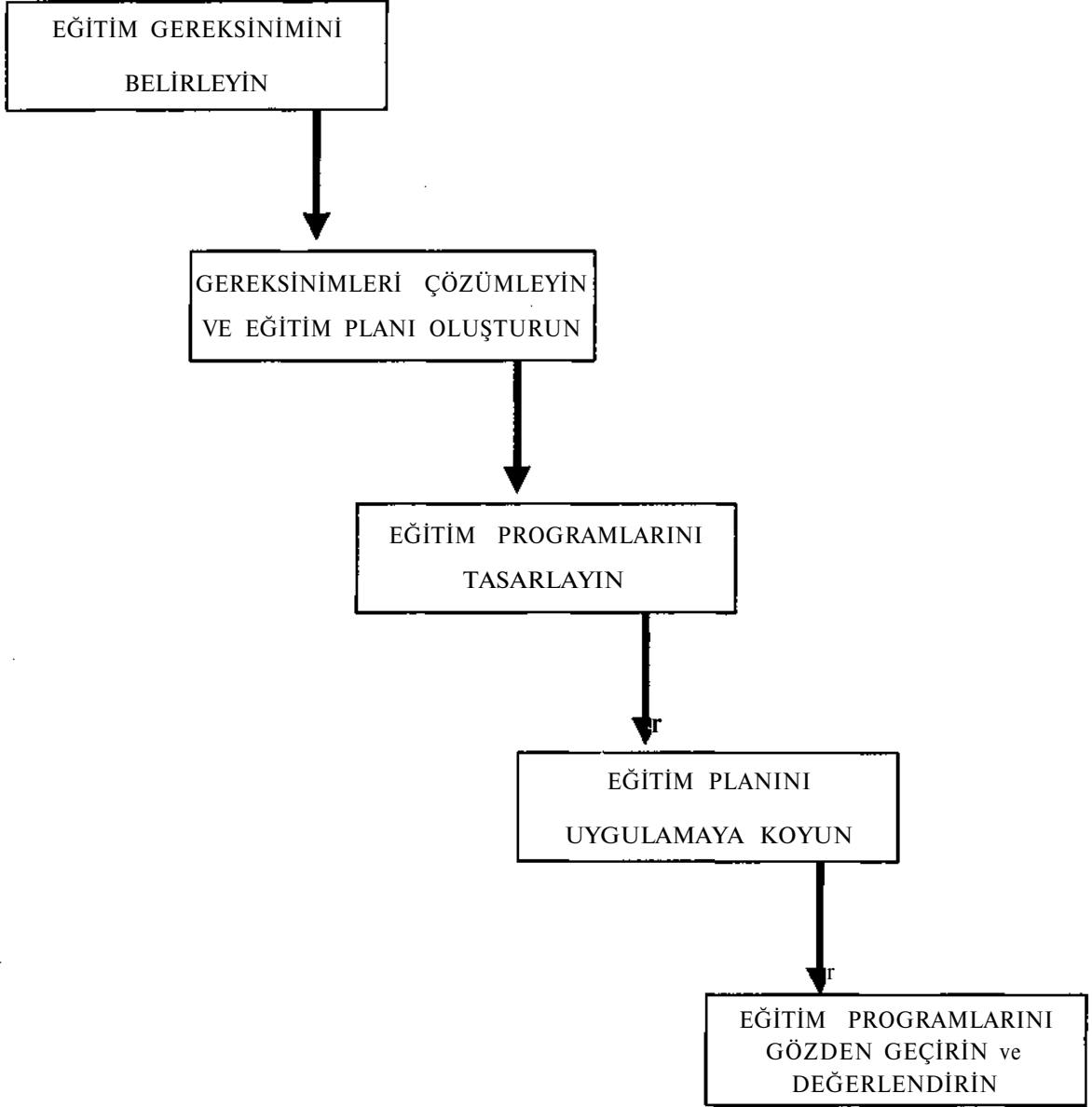
Bu faaliyetler, Personel Yönetimi Elkitabının 20. cildinde tanımlanan Hazine Kurulu politikalarıyla uyum halindedir. Tümü, bütün kuruluşlar için geçerlidir, (eğitim programının başka bir kuruluş tarafından tasarlanıp yürürlüğe konması durumu dışında). Böyle bir durumda, 3 ve 4 numaralı faaliyetler uygulanmaz.

Eğitim sürecinin her bileşeni, bu Rehberin izleyen bölümünde daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.



**ŞEKİL 5**

**EĞİTİM SÜRECİ**  
**STANDART MODEL**



## Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Kuruluşların çoğunun, kuruluşun halihazırdaki ve gelecekteki eğitim ihtiyaçlarını yöneticilerin sistematik olarak belirlemelerine olanak sağlayan bir sürece ihtiyaçları vardır. Bu süreç vasıtasıyla, eğitim faaliyetleri, sorunlara kısa vadede reaksiyon olmaktan çıkıp planlanmış ve öncelik sırasına konulmuş olur. Bireylerin ve grupların eğitim ihtiyaçları değişik türde kaynaklarca belirlenebilir. Bireylerin ve grupların eğitim ihtiyaçlarının biraraya getirilmesi kuruluşun eğitim gereksinimini oluşturur.

Aşağıdaki paragraflarda, bireyin ve grubun eğitim gereksinimlerini daha ayrıntılı olarak belirlerken yararlanılan bilgi kaynakları yanında eğitim gereksinimleri ile insan kaynağı planlama faaliyetleri arasındaki bağlantılar tartışılmaktadır.

**Bireysel İhtiyaçlar.** Bireysel eğitim gereksinimlerinin tanımlanması, her çalışanın halihazırda sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekle, o sırada yapmakta olduğu işin ya da gelecekte işgal edeceği konumun gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneğin karşılaştırılmasına dayanır. Sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekle kendisinden beklenen arasındaki açıklık eğitim gereksinimini oluşturur. Kişisel eğitim ihtiyacını tanımlamada en sık kullanılan yöntemler:

- performans değerlemesi ve tezkiye süreci,
- eğitim talebi araştırmaları,
- bireysel iş ve eğitim ihtiyaçlarının analizi.

Bir çalışanın güncel sorumluluklarını daha etkili şekilde yerine getirmesi için ihtiyacı olan eğitimi ya da gelişimine dönük eğitimi belirlemek için, performans değerlemesi yapacak ve tezkiye verecek amirlere ya da yöneticilere gerek vardır. Bazı personel birimleri, kuruluşun eğitim gereksinimlerini tanımlamak için performans değerlendirme ve personel değerlendirme raporlarında ortaya çıkan eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarından yararlanır. Bazı kuruluşlar bu süreci çok zaman alıcı ve zamanlama açısından eğitim çevrimine dahil olmayan bir aşama olarak değerlendirmektedir. Bunun yerine, bu kuruluşlar ayrı eğitim talebi araştırmaları yapmaktadır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Bu araştırmalarda, genellikle, tek tek çalışanların ya da grupların eğitimle kapılacak performans açıklarını ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemeleri yöneticilerden istenir. Bu süreç, elde mevcut kurslar listesinden hareketle her bir çalışanın ihtiyaçlarına denk düşen eğitim programları seçimini kapsayabilir. Bu bilgi daha sonra eğitim uzmanlarıca, yerleşik ders programlarına katılacak çalışanları belirlemede ya da ek derslere gerek duyulan ortak grup ihtiyaçlarını saptamada kullanılabilir.

İş analizi, tek tek çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılır. Bu süreç sırasında, belirli bir işin gerektirdiği görev, sorumluluk, bilgi ve beceri çalışanın becerisiyle karşılaştırılır. Daha sonra, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerle, ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceri arasındaki açığı kapatacak bir eğitim programı geliştirir. Bu süreç genellikle kolayca iş gücü temin edilemeyen ve yüksek düzeyde uzmanlık isteyen pozisyonların gereklerini karşılamak amacıyla tasarlanır. İş analizi benzer işleri yapan personel gruplarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemede de yararlıdır.

**Grupların İhtiyaçları.** Her kuruluş periyodik olarak personel gruplarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemelidir. Grup gereksinimleri çoğunlukla bireysel eğitim ihtiyaçlarının incelenmesi sonunda ortaya çıkar. Böyle bir inceleme, belirli gruplardaki personelin ortak eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilir. Belirli grupların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye ilişkin diğer bilgi kaynakları şunlardır:

- stratejik planlar ve faaliyet planları;
- insan kaynağı planlama verileri;
- üretkenlik göstergeleri;
- mesleki iş analizleri;
- merkezi kuruluşun öncelikleri.

Bazı kuruluşlarda yöneticiler, çalışmalarındaki ileriye dönük değişikliklerin gerektireceği eğitim yanında, güncel ihtiyaçları karşılamaya dönük eğitim gereklerini de insan kaynağı planlarına dahil ederler. Eğitim uzmanları, grup eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla bu planlara baş vurabilirler, insan kaynağı planları bulunmayan kuruluşlarda, grup eğitim ihtiyaçlarını belirlemek üzere, stratejik planlar ile faaliyet planları

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

çerçeve belirleme görevi yapar. Ayrıca, üretkenlik göstergelerinin analizi (üretimin niteliği ve niceliği, fazla mesai ve belirli işleri yapmada harcanan zaman gibi) çalışmalarının etkinliğini artırmak üzere eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yararlı olur.

Mesleki iş analizi aşağıdaki ihtiyaçları belirlemek üzere yapılabilir:

- gelecekteki iş gereklerini karşılamak üzere muhafaza edilecek personel;
- yeni işe alınanların şu anda bulunmayan nitelikli kişilerce yürütülmesine gerek görülen işler için eğitilmesi.

Bir kuruluşun eğitim ihtiyacı kişilerin ve grupların ihtiyaçlarının bir araya getirilmesidir.

### **İhtiyaçların Analizi ve Eğitim Planlarının Hazırlanması**

Başlangıçta belirlenen eğitim ihtiyaçlarının tamamının eğitim yoluyla karşılanması gerekmeyecektir. Bundan dolayı, belirlenen gereksinim için eğitimin en etkili ve en ekonomik çözüm olup olmadığının analizini yapmaktan eğitim uzmanı ve ana faaliyet yöneticisi sorumludur. Bu analiz, bilgi, tavır ve becerideki yetersizliklerle, eğitimle ilgili olmayan faktörlerden kaynaklanan performans yetersizlikleri arasındaki ayrımı kapsar. Bu faktörler arasında iş tasarımı, yetersiz yönetim kontrolleri ya da yönetim uygulamaları sayılabilir. Böylesi bir analiz, aynı zamanda, belirlenen karşılamanın değişik yollarını ve eğitim önceliklerinin belirlenmesini de içerecektir.

Eğitim ihtiyaçları analiz edildikten sonra, yıllık eğitim planları (hem kısa hem de uzun vadeli) başlangıçta eğitim uzmanlarınca hazırlanır. Eğitim planları, genellikle, belirlenmiş karşılayıcı bir kurslar listesi yanında, bu kursların maliyetini, yerlerini ve zamanlamasını da içerir. Kısa vadeli planlarda ise bu belirli eğitim programlarına katılması planlanan kişilerin adları da bulunur.

Eğitim bütçelerine yeterli ödenek koymak ve çalışma hedeflerine ulaşılmasını sağlamak bakımından eğitim planları üst düzey yönetim tarafından incelenir ve onaylanır. Eğer eğitim planlarından bazı eğitim faaliyetlerinin çıkarılması bütçe kısıtlamaları nedeniyle zorunlu ise, üst düzey eğitim sorumlusu, üst düzeydeki yöneticilerin eğitim faaliyetindeki bu azaltmanın etkisini kavramalarını sağlar.

### **Eğitim Kurslarının Tasarımı**

Belirlenen ihtiyaçları karşılayacak kursların bulunmaması durumunda; veyahut bu tür kursların makul bir bedelle ya da kabul edilebilir bir zaman dilimi içinde satın alınmasının mümkün olmadığı durumlarda, bu kursların tasarımı kurum içinde gerçekleştirilir.

İster kurum içinde olsun, ister dışardan yükleniciler eliyle olsun, bir eğitim kursunun tasarımı şunları içermelidir:

- kursun öğrenim amaçları ulaşılabilir ve mümkün olduğunca spesifik ve ölçülebilir olmalıdır;
- öğrenim amaçlarındaki gerçekleşmeyi ölçebilmek için kriterler belirlemelidir;
- kursun içeriğini tanımlamalıdır;
- yararlanılacak eğitim metodlarını saptamalıdır;
- kurs tasarımına uygun düşen araç gereci belirlemelidir;
- eğitim görececek kişilerin seçimi için kriterler getirmelidir;
- kursu hazırlamanın ve gerçekleştirmenin maliyetini belirtmelidir.

Çoğu kez, bir kurs tasarımında eksik bırakılan iki husustan biri, eğitimin hedeflerinin tanımlanması, diğeri sonuçlan ölçme metodlarının belirlenmesidir. Eğitim kurslarının pek çoğundaki yüksek maliyet göz önünde bulundurulduğunda, bu iki husus bir tasarımın önemli öğeleri olarak görülmeli ve her tasarım paketinde bulunmalıdır. Bu bilgiler ve kursun içeriğine ilişkin bilgiler doğal olarak eğitimle ilgili el kitaplarında yer alacaktır.

### **Eğitim Planlarının Uygulanması**

Eğitim planlarının uygulanması şunları içermektedir:

- kursun verilmesi;

### *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- araç gereç, malzeme, ve talimat v.b. nin hazırlanması;
- eğitime katılması düşünülen kişilerin haberdar edilmesi;
- gerçekleşen maliyetleri izlenerek bütçedeki maliyetle gerçekleşen maliyetin karşılaştırılması;
- kursa devam kayıtlarının tutulması ve bunların muhafaza edilmesi;
- kurum içi eğitim araç gereç ve yardımcı malzemenin bulundurulması ve bunların kullanımının sağlanması.

### **Eğitimin Gözden Geçirilmesi ve Değerlendirilmesi**

Eğitim kurslarının verimliliğinin değerlendirmesi yapılmalı ve mümkün olduğunda, değerlendirme spesifik kriterle karşılaştırarak yapılmalıdır. Kursların değerlendirmesinin yapılmasından amaç, kursiyerlerin öğrenme ya da gelişme hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını saptamaktır. Değerlendirmeler, yazılı ya da sözlü sınav biçiminde; çalışanlarla ve / veya amirlerle kurs bitiminde yapılacak mülakatlarla; ya da performanstaki gelişmenin bir analizi şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu değerlendirmeyi, eğitimi veren grup ya da bağımsız bir grup gerçekleştirebilir. Değerlendirmeler, kursda değişikliklere yol açabileceği gibi, kursun eğitim programından bütünüyle çıkarılmasıyla da sonuçlanabilir.

### **Denetim Kriterleri ve Bunların Uygulanması**

Kuruluşların uyguladığı eğitim metodlarındaki büyük farklılıklar nedeniyle, bu alandaki sistemleri ve uygulamaları değerlendirirken taktir hakkını kullanmada denetçi ihtiyatlı olmalıdır. Aşağıda sıralanan kriterler böyle bir değerlendirme için yol göstericilik yapmakta ve eğitim sürecinin beş temel bileşenini yansıtmaktadır. Bu kriterler Hazine Kurulu'nun bu alandaki politikaları ile uyum halindedir ve uygun olduğu ahvalde yönetim ve personel işlevlerinin kriterleriyle bağlantılı olarak kullanılmalıdır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

### **Kriter No. 1: Personelin eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir.**

- Kişilerin ve grupların eğitim ihtiyaçları halihazırdaki ve gelecekteki performanslarına getireceği olası iyileştirmeler bakımından belirlenmelidir.
- Eğitim gereksinimlerini belirlemede ana faaliyet yöneticileri birinci derecede sorumluluk taşımalıdır.

### **Kriter No. 2: Eğitim ihtiyaçları analiz edilmeli ve eğitim planları hazırlanmalıdır.**

- Eğitim ihtiyaçları karşılamanın alternatif yollarının maliyet ve faydaları belirlenmelidir.
- Eğitimde öncelikler belirlenerek kaynaklar bu önceliklere göre tahsis edilmelidir.
- Eğitim programları üst yönetim tarafından incelenerek onaylanmalıdır.
- Kurumsal eğitim bütçeleri hazırlanarak eğitim maliyeti saptanmalı, kaydedilmeli ve bütçe rakamları ile karşılaştırılmalıdır.

### **Kriter No. 3: Kurs tasarımları belirlenen ihtiyaçları yansıtmalıdır.**

- Kurs tasarımları, sağlanan eğitimle ulaşılabilecek hedefleri ve eğitim sonuçlarının nasıl ölçüleceğini ortaya koymalıdır.
- Belirli alanlarda bilgi sahibi olan ve o alanda çalışan uzmanlar, belirlenen ihtiyaçları karşılamak üzere eğitim kurslarının tasarımına katılmalıdırlar.
- Hedeflenen sonuçların gerçekleşmesini güvence altına almak için kuruluş çapında, geniş ölçekli uygulamadan önce, yeni kurslar pilot ölçekte uygulanmalıdır. Uygulamalar gerektiğinde değiştirilmelidir.

### **Kriter No. 4: Personel eğitim kurslarının uygulanması kontrol altında tutulmalıdır.**

- Yürütülen eğitim kursu, kurs tasarımını yansıtmalıdır.

- Eğitim araç ve gereçleri kullanışlı ve ekonomik olmalıdır.

**Kriter No. 5: Eğitim faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi aşağıdakileri içermelidir:**

- İş planlarına göre izlemeyi ve iç ve dış tespitlerin sonuçlarına göre değişiklikler yapmayı; (Yönetim ve personel işlevleri ile ilgili kriterlere bakınız.)
- Kursları, kurs yönetimini, araç gereçleri ve öğretmenleri değerlendirme süreçlerini;
- Önceden belirlenen öğrenme hedefleri ve davranış değişikliği hedeflerinden hareketle eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesini.

Eğitim süreci ile ilgili kriterlerin her biri için olası denetim faaliyetlerinden örnekler 5 nolu çizelgede verilmektedir. Denetçi bu çizelgeyi, bu kılavuzun II. Bölümü ile birlikte ve özellikle "Denetim Kriterlerinin Uygulanması" başlıklı alt bölümle bağlantılı olarak incelemelidir.



**ÇİZELGE 5**  
**EĞİTİM**  
**KRİTER ÖĞELERİ İTİBARI İLE OLASI DENETİM FAALİYETLERİ**

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>1. <u>Personelin eğitim ihtiyaçları</u> <u>belirlenmelidir.</u></p> <p>Kişilerin ve grupların eğitim gereksinimleri, halihazırda ve gelecekteki iş performanslarında sağlayacağı olası iyileştirme açısından belirlenmelidir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupların eğitim ihtiyaçlarının nasıl belirlendiğini ve hangi sıklıkta güncelleştirildiğini saptayın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önemli mesleki grupların eğitim gereksinimlerini belirlemin çalışmaları yapılmamış, (grup içindeki kişilerden çok sayıda eğitim görme isteği geldiği ve/veya birimler hedeflerini gerçekleştirmede zorlandıkları halde.)</li> <li>Kurslar, eğitim gereksinimi yeterince belirlenmeden oluşturulmakta (dersin işle ilişkisi net olmayabilir).</li> <li>Grup eğitim gereksinimleri yıllar önce belirlenmiş ve o zamandan beri gözden geçirilmemiş.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grup gereksinimleri sistematik olarak ele alınmamışsa;</li> <li>Yetersizliğin nerede olduğunu belirlemek üzere ihtiyaçların belirlenmesi sürecini daha derinlemesine inceleyin (eski ve yeni kursları).</li> <li>Yetersiz ihtiyaç belirlemesine dayalı kursların faaliyetlerinin gerektirdiği ihtiyaçları ne ölçüde karşıladığı yöneticilerce algılanıyor mu? Farkedilcn yetersizliklerin hangileri olduğunu belirleyin.</li> </ul>



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
Eğitim gereksinimini tanımlama birinci derecede sorumluluk ana faaliyet yöneticilerinde olmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişilerin ve grupların eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yöneticilerin rolünü belirleyin.</li><li>• Yöneticiler/eğitim uzmanları, gereksinimleri belirleme sürecine yöneticilerin yetince katıldıkları kanıtlar mı?</li><li>• Sağlanan eğitimin niteliğinin (kalitesinin) yeterli olmaması durumunda, faaliyetlere olan etkisini belirleyin.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kursların oluşturulma amaçlarıyla, gereksinimin belirlenmesine yöneticilerin katkısı sınırlı olduğundan sonuçta işin gereklerini karşılamayan kurslar ortaya çıkıyor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Önemli kurslar için ihtiyacın belirlenmesine ana faaliyet yöneticilerinin katkısı daha ayrıntılı olarak inceleyin.</li><li>• Yöneticilerle ve katılımcılarla görüşerek mevcut kursların niteliğini (kalitesini) nasıl bulduklarını saptayın. Bu husus denetçinin konunun önemini belirlemesine yardımcı olabilir.</li><li>• Sağlanan eğitimin kalitesinin yeterli olmaması durumunda faaliyetlere olan etkisini belirleyin.</li></ul>
2. <u>Eğitim ihtiyaçlarının analizi yapılmalı ve eğitim planları oluşturulmalıdır.</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seçeneklerin maliyet ve yararlarının değerlendirilmesinin yapıp yapılmadığını ve büyük eğitim harcamaları için seçeneklerin dikkate alınıp alınmadığını belirlemek üzere yapılan analizleri inceleyin, eğitim görevlileriyle görüşün.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı eğitim maliyetleri bilinmekte, fakat yararlar ya da ayrıntılı sonuçları sağlayacak diğer yollar analizlerde dikkate alınmamış. Örneğin, gerekli becerilere sahip yeni personel alınması, otomasyona geçiş, periyodik olarak bir danışmandan yararlanma, usûlleri revize etme.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ana eğitim harcamalarını daha ayrıntılı inceleyerek maliyetler, yararlar ve seçeneklerin ne denli dikkate alındığını.</li><li>• Eğer değişik seçenekler dikkate alınmıyorsa eğitim harcamalarından bir örneği inceleyerek daha ekonomik seçeneklerin var olup olmadığını belirleyin.</li></ul>

## Kriter

## Araştırma

## Sorunların Göstergeleri

## İnceleme

- Seçeneklerin yönetim tarafından incelenip red edilip edilmediğini, edilmişse nedenlerini saptayın.
- Şayet seçenekler dikkate alınmamışsa şu anda uygulanmakta olanla diğer seçenekler arasındaki maliyet/yarar farklarını tespit edin.
- Eğitim uzmanları daha uygun eğitim seçenekleri önererek ana faaliyet yöneticilerine yardımcı olmuyorlar
- Daha uygun eğitim seçeneklerinin bulunup bulunmadığını saptamak için eğitim uzmanlarının eğitim gereksinimlerini sistematik olarak ne ölçüde incelediklerini belirleyin.
- Mevcut kurslar yerine daha iyi seçenekler bulunduğunu eğitim uzmanlarının algılayıp algılamadıklarını araştırın.
- Personel uzmanlarının incelenmesini düşündüklerini eğitim harcamalarının örneklerini temin edin.
- Kuruluşun spesifik birimi için sağlanan eğitim faaliyet listesini inceleyin: Sağlanan eğitim işle ilişkili gibi görünmeyen ya da daha az masraflı seçeneklerin bulunduğu alanları belirleyin.

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
Eğitimde öncelikler belirlenerek kaynakları bu önceliklere göre tahsis edilmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimde öncelikleri kimlerin belirlediğini ve bu önceliklerin neler olduğunu belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimde öncelikler belirlenmemiş. Eğitim bütçesi "kim önce gelirse hizmet yapılır" esasına göre dağıtılmakta ya da kuruluşun birimleri arasında eşit paylaşılmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öncelik sıralaması yapılmamış olmasının etkilerini, sonuçlarını belirleyin. (Örneğin, maliyetler gereğinden yüksek; uzun vadeli faaliyet gereksinimlerini karşılayamamasıyla sonuçlanan konsantrasyon eksikliği; kıt olanakların kötü dağılımı: örneğin eğitime çok gereksinim duyulan bir yere yetersiz tahsis karşılık belli alanlarda atıl ve eğitim fonları bulunması)</li> </ul>
Eğitim planları üst yönetimce onaylanmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim planlarının üst yönetimce geliştirilerek onaylanıp onaylanmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim planları bulunmamakta; ya da üst düzey yönetimin kullanılabileceği çok az bilgi içermektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim planlarına yönetimin katkı derecesini belirleyin.</li> <li>Ana faaliyet yöneticileri düzeyindeki yöneticiler ve uzmanlarıyla görüşerek planlama çalışmalarına temel teşkil eden bilgi tabanının yeterliliğin değerlendirin.</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"><li>Değişen öncelikler ve/veya bütçeden kesintiler nedeniyle eğitim planlarında yapılan değişikliklere üst yönetimin katılımını belirleyin.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eğitim planları oluşturulmuş; fakat, üst düzey yönetim tarafından ne incelenmiş ne de onaylanmış.</li><li>Eğitim bütçeleri, sonuçlarına bakılmadan yönetim tarafından genel bir kesintiye tabi tutulmuş</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plansızlığın, eğitimin faaliyet gereksinimlerini karşılama yeteneğine olan etkilerini belirleyin.(Örneğin, kuruluşun bazı birimlerinde eğitim gereksiniminin karşılanamayışı.)</li><li>Kurumun seçilmiş birimlerinde eğitim gereksiniminin ne ölçüde karşılanabildiğini belirleyin.</li><li>Üst düzey yönetimin, eğitim plan/bütçe tahsisi konularına yeterince eğiliminin aşağıdaki sonuçlara neden olup olmadığını belirleyin:<ul style="list-style-type: none"><li>- birimler arasında öncelikler konusunda çatışma;</li><li>- eğitim sürecinden azalan beklentiler;</li><li>- değişen önceliklere yanıt bulmada yetersizlik;</li><li>- karşılanmayan eğitim gereksinimi.</li></ul></li></ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>Kurumsal eğitim bütçeleri hazırlanmalı; gerçekleşen eğitim giderleri belirlenip kaydedilmeli ve bütçeye konan rakamlarla karşılaştırılmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bir eğitim bütçesi hazırlanıp hazırlanmadığına bakın ve içeriğini değerlendirin. (Örneğin tasarım, öğretim, seyahat, konferans, maaş giderleri dahil edilmiş mi?)</li> <li>Hazine kurulu'na verilen yıllık eğitim raporunu inceleyin.</li> <li>Bütçeyi kontrol mekanizmalarını gözden geçirin ve raporların analizlerinin yapıp yapılmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ana faaliyet yöneticileri ile yapılan görüşmelerden anlaşılmalı ki, eğitim bütçesine ya da Hazine Kurulu'na verilen yıllık rapora hiç yansımaya önemli eğitim çalışmaları olmamaktadır, (konferans süreleri dahil edilmemekte; ana faaliyet yöneticileri tarafından verilen bazı kurslar dahil edilmemektedir.)</li> <li>Eğitim bütçelerinin dikkat gösterilerek kontrol edilmediği görülmektedir (örneğin bazı kursların tasarım ve icrasıyla ilgili fiili giderler öngörülen giderlerle karşılaştırılmıyor).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kayda girmemiş ek giderlerin önem derecesini hesaplayın.</li> <li>Bütçe kontrolünün olmayışının nedenlerini belirleyin.</li> <li>Belirli kursların tasarım ve uygulama süreleri vb. hususlarda gerçekleşen sürelerin öngörülen sürelerden olan sapmalarını değerlendirin.</li> <li>Kurs elkitabının örneklerini inceleyin. Yüzde itibarıyla kaç durumda hedeflerin belirlenmediğini ya da bulamamak def belirlenmeleri yapıldığını saptayın.</li> </ul>
<p>3. <u>Kurs tasarımları, belirlenen ihtivadan yansıtmalıdır.</u></p> <p>Kurs tasarımları, eğitimin verilmesiyle ulaşılması beklenen hedefleri ve eğitimin sonuçlarının ölçülmesine yarayan metodları belirlemelidir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurslarla ilgili belgelerin örneklerini inceleyerek, hedeflerin ve metodların belirlenip belirlenmediğini, hedeflerin ve metodların ne kadar ayrıntılı tanımlandıklarını ve bunların ne denli ölçülebilir olduklarını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spesifik, ölçülebilir kurs hedefleri konulmamaktadır. Amaçlar bulanık, "babayani" ifadeler izlenimini vermekte ve gerçekleştirilecek sonuçları açıklamamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurs elkitabının örneklerini inceleyin. Yüzde itibarıyla kaç durumda hedeflerin belirlenmediğini ya da bulamamak def belirlenmeleri yapıldığını saptayın.</li> </ul>

## Kriter

## Sorunların Göstergeleri

## Araştırma

## İnceleme

- Kurs öğretmenleriyle görüşerek, onların kurs hedeflerini ne ölçüde benimsemiş, özümsemiş olduklarını belirleyin.
- Eğitim sonuçlarını ölçme metodları belirlenmemişse ya da bunlar yalnızca bir iki tekniğin ibaretse:
  - örnekleme amacıyla bazı kurslardan bazı öğrencileri seçerek bu öğrencilerle ve öğretmenleriyle görüşerek amaçlanan eğitim hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirleyin.
  - bazı eğitim dönemi sonu değerlendirmelerinden örnekler inceleyerek sonuçlarının ölçülüp ölçülmediğini, katılanların deslere bakışını belirleyin.



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
Belirli alanlarda bilgi sahibi olan ve o alanda çalışan uzmanlar, belirlenen ihtiyaçları karşılamak üzere eğitim kurslarının tasarımına katılmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örnek olarak seçeceğimiz ana kursların tasarım faaliyetine eğitim görevlilerinin ve ilgili olan uzmanların katılımının derecesini belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurslar öncelikle eğitim uzmanlarınca hazırlanmış ya da söz konusu alanda uzmanlık ve ustalık sahibi ana faaliyet görevlilerinin sınırlı katılımı ya da hiç katılımı olmadan dışarıya hazırlanmıştır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ana faaliyet yönetiminin kurs tasarımına katılımlarını daha yakından inceleyin.</li> <li>Ana faaliyet yöneticilerinin aşağıdaki konuları algılayış derecelerini belirleyin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kendi katılımlarının daha çok olması;</li> <li>- kurs tasarımının faaliyet gereksinimlerini yansıtması.</li> </ul> </li> <li>Önemli mükerrerlik alanları örnekleyin ve maliyetlerini hesaplayın.</li> </ul>
Hedeflenen sonuçların gerçekleşmesini güvence altına almak için kuruluş çapında, geniş ölçekli uygulamadan önce, yeni kurslar pilot ölçekte uygulanmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilot ölçekte kurslar verilip verilmediğini belirleyin.</li> <li>Pilot kurslara ilişkin değerlendirmeleri inceleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkezdeki eğitim biriminin elinde, (bir bölge için yeni bir kurs tasarlanması düşünüldüğünde, bilgi temeli oluşturulan mak üzere) bölgelerde verilen kursların bir listesi yok. Çabalarında gereksiz tekrarlar ortaya çıkabiliyor.</li> <li>Kurum ölçüğünde uygulamaya geçilmeden önce pilot uygulamalar yapılmadı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurs değerlendirmelerini inceleyin, gerekirse kursun kalitesini belirlemek üzere katılımlarla ve öğretmenlerle görüşün.</li> </ul>

Kriter

Arastırma

Sorunların Göstergeleri

İnceleme

- Şayet kursun kalitesinden kaynaklanan sorunlar varsa, gerekli değişikliklerin planlanıp planlanmadığını ve yapıp yapılmadığını belirleyin

- Pilot çalışmalar yapılmamış olmasına atfedilebilecek etkileri belirleyin, maliyetini hesaplayın.

#### 4. Personel eğitim kurslarının uygulanması kontrol altında tutulmalıdır.

Yürütülen eğitim kursu, kurs tasarımını yansıtmalıdır.

- Örnek olarak seçilen elkitab-larını inceleyerek bir kurs tasarımının bulunup bulunmadığını belirleyin.
- Kurs tasarımını belgeleyen kılavuz elkitaplari bazı kurslar için yok; var olduğu zaman da öğretmenler ortak bir uygulama yürütüyorlar.

- Öğretmenler arasından bir örnek grupla görüşerek, eğer varsa kurs tasarımına ne denli uyduklarını saptayın.
- Kursların verilmiş biçimini öğretmenin tercihinine göre değiştirebiliyor.

- Örnek bir grup öğretmenle görüşerek başlangıçtaki kurs tasarımından ayrılmaların iyileştirmeler ya da güçleştirmeler anlamına gelip gelmediğini belirleyin. Verilen kursun başlangıçta tasarlanandan ne denli ayrıldığını belirleyin.

- Kursun yeni baştan tasarlanması gerekmediğini ya da yalnızca güncelleştirilmeye mi ihtiyaç gösterdiğini belirleyin

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>Eğitim araç gereçleri kullanış- h ve ekonomik olmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araç gereçlerin kullanımını ile ilgili istatistikleri inceleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araç gereç kullanım istatistikleri tutulmuyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kullanım istatistikleri yok ise, eğitimcilerle eğitim planının üzerinden geçerek kullanıma ait rakamları tespit edin.</li> </ul>
<p>5. <u>Personel eğitim faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi aşağıdakileri içermelidir:</u></p> <p>İş planlarına göre izlemeyi ve iç ve dış tespitlerin sonuçlarına göre değişiklikler yapmayı;</p>	<p>Örnek kurslar seçerek değerlendirmeleri inceleyin. Katılımların kaygılarını gidermeye düşük tedbirlerin alınıp alınmadığını belirleyin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim araç gereçleri az kullanılmış görünüyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim araç gereçleri az kullanılmış görünüyorsa, nedenini ortaya çıkarın ve daha az masraflı seçeneklerin dikkate alınıp alınmadığını belirleyin.</li> </ul>
<p>Kursları, kurs yönetimini, araç gereçleri ve öğretmenleri değerlendirme süreçlerini;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örnek kurslar seçerek değerlendirmeleri inceleyin. Katılımların kaygılarını gidermeye düşük tedbirlerin alınıp alınmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değerlendirme formları yok ya da bu formlar nadiren dolduruluyor.</li> </ul>	

İncelenecek Soruların Sayısı	İncelenecek Soruların İçeriği	Soruların Göstergeleri	Araştırma	Kriter	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendirmeler, sonuçta tedbire düşünmüyorsa nedenlerini araştırın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendirmelerin sonucuna göre tedbir alınmamış.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örnek kurslar seçerek bunlarda, değerlendirme formlarını doldurma oranlarını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendirmelerin, kurs yöneticisi dışında kişiler tarafından hangi ölçüde yapıldığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önceden belirlenmiş öğrenim hedeflerle ve davranış değişikliği ile ilgili amaçlara (olabilen durumlarda) dayanarak eğitim sonuçlarının değerlendirilmesini.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendirme sonuçları, katılanların ve ana faaliyet yöneticilerinin, kursların gereksinimleri ne denli karşılandığı konusundaki görüşleriyle karşılaştırın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim yöneticileri ve benzeri görevliler kursların nesnel bir değerlendirilmesini yapmıyorlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendirmeler genelde nesnel kurs ölçümleri olmaktan ziyade "mutluluk" göstergeleri olmak eğilimindedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha önceden belirlenen öğrenim hedeflerine ve davranış değişikliği amaçlarına göre değerlendirilen kursların yüzdesi düşük görünüyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim dolayısıyla öğrenilenlerin iş içinde performansları katılan belirenerek kursların gerçelliği kanıtlanmıyor.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu tip değerlendirme sonuçları uygulanabilir olduğu kurs örneklerini tesbit edin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örnek olarak seçilen yöneticilerin eğitim maliyetinin yüksek olduğu hallerde mevcut kursların performansta ne derece iyileşme yarattığını düşünüyorum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu tip değerlendirme sonuçları uygulanabilir olduğu kurs örneklerini tesbit edin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örnek olarak seçilen yöneticilerin eğitim maliyetinin yüksek olduğu hallerde mevcut kursların performansta ne derece iyileşme yarattığını düşünüyorum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örnek olarak seçilen yöneticilerin eğitim maliyetinin yüksek olduğu hallerde mevcut kursların performansta ne derece iyileşme yarattığını düşünüyorum.</li> </ul>

---

Bölüm III - İnsan Kaynağı Yönetimi Denetim Alanları

Alt Bölüm 4 İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri

---

Giriş

İnsan kaynağı bilgi sistemlerinin (İKBS) tanımı şöyle yapılabilir: İnsan kaynağı yönetim işlevlerini (fonksiyonlarını) desteklemek üzere gerekli verileri toplamada, analizde ve dağıtımda kullanılan yöntemler ve süreçlerdir. Bu sistemler bilgisayar kayıtlarıyla ya da elle tutulan kayıtlarla izlenebilir. Bu kayıtlar, çalışanlar ya da pozisyonlar hakkında aşağıdaki türden verileri içerir: Çalışanların sınıfları ve maaşları; yabancı dil bilgisi; yaş; cinsiyet; iş geçmişi; öğrenim durumu; gördüğü kurslar ve performanslarının değerlendirmesi. Bu veriler, birbirleriyle karşılıklı ilişkilendirilmelerine, analizlerine ve rapor haline getirilmelerine olanak veren bir ortamda saklanır.

Yöneticiler ve personel uzmanları, insan kaynağı bilgi sistemlerinden (işgücü devir hızı, yıpranma payı ve emekliliğe ayrılmada eğilimler gibi) insan kaynağı planlaması amacıyla dönük istatistik bilgiler oluşturmada yararlanırlar. Bu bilgiler, personel değerlendirmelerinin güncel olup olmadığını belirleme, yıl içinde kaç çalışanın eğitim gördüğünü saptama gibi konularda da kullanılabilir. Sistemin sağladığı bilgilerin yararlı olabilmesi için, doğru, eksiksiz ve gerektiği anda ulaşılabilen türden olması gerekir.

Bir kurumun gerek duyduğu sistemin türü gerek duyulan bilgi hacmine, bunun ne denli güncel olması gerektiğine ve bilgiye gerek duyulan yönetim kararlarının alınmasında zaman kısıtlamasının bulunup bulunmadığına bağlı olacaktır. Bu nedenle, sistemden beklenenleri tasarlarken ve güncelleştirirken, kullanıcının gereksinimleri gözünde tutulmalıdır.

Bilgisayarlı sistemler pahalı ve karmaşık olabilir fakat yine de yönetime yararlı bilgi sağlamayabilir. Yönetimin bilgi gereksinimini güvence altına alabilmek için bu sistemlerin geliştirme, işletme ve bakımı üzerinde yönetimlerin kontrolü önemlidir.

## Kamu Hizmetlerinde İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri (İKBS)

Devletteki bütün elektronik bilgi işlem sistemlerinin planlamasına, satmalmâsına, işletilmesine, değerlemesine ilişkin politikaları, ana ilkeleri geliştirmede, değiştirmek ve yorumlamaktan Hazine Kurulu sorumludur. Bu politikalar ve ana ilkeler, Hazine Kurulu Yönetim Politikası Elkitabınının 440. bölümünde yer almıştır. Bir bilgi sisteminde otomatikleştirmeye gidildiğinde, Hazine Kurulu Elektronik Bilgi İşlem (EBİ) politikaları ve ana ilkeleri bütünüyle uygulanır.

Hazine Kurulu bir de "Kamu Hizmetinde Personel Veri Sistemleri" isimli politikayı tespit eden bir doküman yayımlamıştır. Burada, insan kaynağı bilgi sistemleri oluşturmanın ve personele ilişkin verilerin devletin amaçlarına uyarlanması çerçevesi çizilmiştir (Personel Yönetimi Elkitabı Cilt 1 Bölüm 14, Hazine Kurulu Yayını TB 784270, 18 Ağustos 1982). Sözkonusu doküman bunun yanında, kurum yöneticilerinin ve personel görevlilerinin sorumlulukları ana hatlarıyla belirlemekte ve personel yönetim sistemlerinin ve prosedürleri hakkında ana ilkeleri içermektedir. Yayın, bütün personel veri sistemleri tasarımcılarının "Personel Veri Öğeleri Sözlüğü"ndeki tanım, spesifikasyon ve kodları benimsemeleri yolundaki direktife yer vermektedir.

Kendi insan kaynağı bilgi sistemlerini oluşturmadan ya da onu büyütmeden önce, bütün dairelerin Personel Uygulamaları Merkezi (PUM)'nin sunduğu hizmetleri incelemeleri gereği, Hazine Kurulu'nun belirlediği ilkeler arasında yer almaktadır. Personel Uygulamaları Merkezi, Hizmetler ve İktisat Bakanlığı Hesaplama Danışmanlık Bürosu'nun bir bölümüdür ve bakanlıklara ve kuruluşlara hizmet vermek, ortak bir veri havuzu oluşturmak ve personel bilgileri teknolojisine ilişkin konularda destek kaynaklarını hizmete sunmak gibi görevleri vardır. Personel Uygulamalar Merkezi aynı zamanda Hazine Kurulu Sekreterliği ve Kamu Hizmeti Komisyonu adına da sistemler işletmektedir.

## Denetim Yaklaşımı

İnsan kaynaklarının bütünüyle verimli yönetilmesi İKBS'nin öneminden hareketle, yönetime gerekli desteği sağlayıp sağlamadıklarını belirlemek üzere, bu sistemler, insan kaynağı denetiminin araştırma evresinde, tek bir inceleme dalı olarak ele alınmalıdır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Elektronik Bilgi İşlem sistemlerinin denetimi EBİ ile ilgili denetim rehberinde ayrıntılı olarak yer almıştır. Bu nedenle, İKY Rehberinin bu bölümünün amacı İKY denetçisine, araştırma (ön inceleme) evresinde insan kaynağı bilgi sistemlerinin bazı yönlerini değerlendirmede bir çerçeve sağlamaktır. İnsan kaynağı yönetimini denetleyen personel aşağıdaki alanları inceler:

- sistemden yararlananların sistemin geliştirilmesine ne denli katıldıkları;
- sistemin yetenekleri/yararları konularının yararlananlara duyurulmasının yeterli olup olmadığı;
- yararlananların, verilerin kalitesinden, yerindeliğinden ve zamanlılığından memnun olup olmadıkları;
- yararlananların gereksinimlerinin ne denli karşılandığını değerleyebilen süreçlerin bulunup bulunmadığı.

Şayet denetçi araştırma evresinde tKBS'ne ilişkin önem taşıyan konular ortaya çıkarırsa, Bilgisayar Denetim Grubundan bir uzmanın yardımını sağlayabilecek olan insan kaynağı yönetimi uzmanına danışmalıdır.

### **Denetim Kriterleri ve Bunların Uygulanması**

insan kaynağı bilgi sistemleri kurumdan kuruma çok değişiklik gösterdiğinden, bu alandaki sistemleri ve uygulamaları değerlendirirken denetçi takdirini kullanmalıdır. Aşağıda sıralanan denetim kriterleri böyle bir değerlendirme için ana hatları vermektedir ve bu alandaki Hazine Kurulu politikasıyla uyum halindedir.

**Kriter No. 1: Sistem çıktılarının, yararlananların gereksinimlerini karşılama güvence altına almak bakımından, insan kaynağı bilgi sistemlerini oluşturmaya personel uzmanları ve ana faaliyet yöneticileri de katılmalıdır.**

**Kriter No. 2: Kullanıcılar, insan kaynağı bilgi sistemi çıktılarının işe yararlılıkları ile sınırlılıkları ve amaçlanan kullanımları konusunda yeterli olarak bilgilendirilmeli ve eğitim almalıdır.**

**Kriter No. 3: Yararlananların gereksinimlerinin etkin ve ekonomik olarak karşılanmasını güvence altına almak amacıyla insan kaynağı bilgi sistemleri periyodik olarak gözden geçirilmelidir.**

Herbir kriter itibariyle karşılaşılabilecek olası denetim faaliyetlerinin örnekleri 6 nolu çizelgede verilmiştir. Denetçi çizelgeyi, bu Rehberin II. Bölümü ve özellikle "Denetim Kriterlerinin Uygulanması" bağlamında incelemelidir.



ÇİZELGE 6  
İNSAN KAYNAĞI BİLGİ SİSTEMLERİ  
KRİTER ÖĞELERİ İTİBARIYLA OLASI DENETİM FAALİYETLERİ

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>1. <u>Sistem çıktılarının yararlanların gereksinimlerini karşılamasını güvence altına almak bakımından, insan kaynağı bilgi sistemlerini oluşturmaya personel uzmanları ve ana faaliyet yöneticileri de katılmalıdır.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>insan kaynağı bilgi sistemleri çıktılarının ve kimlere dağıtıldığının listelerini temin edin</li> <li>Bu bilgilerin hem amaçlanan hem de gerçek kullanımlarını belirleyin.</li> <li>İnsan kaynağı bilgi sistemlerinden elde edilen bilgilerin kullanılanların (ana faaliyet yöneticileri ve personel uzmanları) gereksinimleriyle ne denli ilintili bulunduğu, ne ve ne derece zamanlı, doğru ve tam olduğunu görüşmelerle belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yöneticileri, kendi insan kaynaklarını yönetmek için gerekli oldukları bilgilere sahip değiller.</li> <li>İKBS'nin sağlıklı işlediğinden kuşkuları olduğu için yöneticiler, kendileri elle kayıt yaptıkları bir sistemi ya da bazan kendi mikro bilgisayarlarını kullanıyorlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şeyet kullanılanlar, sistemin oluşturulmasına yeteri kadar katılmamışlarsa ve verilerin niteliği, yerindeliği, işle ilişkisi konusunda memnuniyetsizlik ifade ediyorlarsa denetçi, insan kaynağı yönetimi uzmanına danışmalıdır. Bu uzman elektronik işlem denetim rehberinden yararlanarak, yürütme evresinde ayrıntılı bir çalışma yapmak için elektronik bilgi işlem uzmanının yardımını almak isteyebilir.</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
2. <u>Kullanıcılar, insan kaynağı bilgi sistemi çıktıların işe yararlılıkları ile sınırlıklı ve amaçlanan kullanımları konusunda yeterli olarak bilgilennmeli ve eğitim almalıdır.</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sistemlerin tasarlanmasında kullanıcıların ve elektronik bilgi işlem uzmanlarının nedirli katkıları olduğunu ve veri gerekliliklerinin belirlenip belirlenmediğini saptayın</li><li>Ana faaliyet yöneticileri ve personel uzmanlarıyla görüşmeler yaparak onların, insan kaynağı bilgi sistemlerini yetenekleri, kullanımları, sınırlılıkları, kullanım olasılıkları itibarıyla ne denli tanıdıklarını belirleyin.</li><li>Sistemin kullanıcılar tarafından pek tanınmıyor gibi görüldüğü durumlarda, sistemi kullananlarla veri kullananları v.s. itibarıyla ne tür ve ne dereceye kadar bir iletişim kurulduğunu belirleyin.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kendilerinin başlıca kullanıcıları oldukları sistemlerin oluşturulmasına personel uzmanlarının ve ana faaliyet yöneticilerinin katkıları çok sınırlı kalmış.</li><li>Bölgelerin gereksinimleri konusunda danışmada bulunmaksızın Merkez bölgesel kullanım için sistemler oluşturmuş görünüyor.</li><li>İnsan kaynakları konusunda bilgiler yöneticilere ulaşıyor fakat, yeterince yararlanamıyorlar; çünkü, bu verilerin hangi amaçla kullanıldıklarından haberdar değiller.</li><li>Veri üretiminin yetersizliğinden dolayı yöneticiler mevcut sistemlerden memnun değiller.</li><li>Güncelleştirilmiş yararlanma elkitapları yok.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Denetim bulguları önemli sorunların varlığına işaret ediyorlarsa, insan kaynakları yönetimi denetçisi ya da elektronik bilgi işlem uzmanı aşğıdaki konulara açıklığa kavuşturmalıdır:<ul style="list-style-type: none"><li>verilerin kullanılmama nedeni ya da verilerden duyulan memnuniyetsizliğin nedeni (örneğin sistemin oluşturulmasında kullanıcıların katılımının olmayışı; esasla ilişkin olmayan bilgilerin sağlanmakta oluşu; eğitim/iletişim yetersizliği).</li></ul></li></ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
3. Yararlanılanların gereksinimlerini etkin ve ekonomik olarak karşılamasını güvence altına almak amacıyla insan kaynağı bilgi sistemleri periyodik olarak gözden geçirilmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynağı bilgi sisteminin (düzenli aralıklarla) gözden geçirilip geçirilmediğini belirleyin.</li> <li>Sistemden yararlananların değişen gereksinimleri karşısında değişiklikler yapıp yapılmadığını saptayın.</li> <li>Ana faaliyet yöneticileri ve personel uzmanlarının sistemler arasında gereksiz tekrarlar bulunduğundan nedenli haberdar olduklarını tespit edin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uygulanmalarını takiben yeni sistemlerin kullanıcı ihtiyaçlarını ne derece karşıladıkları konusunda çok sınırlı değerlendirme yapılmış görülmüyor.</li> <li>Kullanıcıların mevcut sistemle ilgili günlük yakınmalarını duyurabilecekleri, kullanıcılar komitesi gibi bir resmi iletişim aracının olmadığı görülmüyor.</li> <li>Kullanıcılar tarafından sistemde değişiklikler önerildiği halde, uzun süredir bu konuda önlem alınmamış. Bugün faaliyetler üzerinde belirgin etkileri söz konusu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kullanılmayan verileri sağlamanın etkileri (örneğin, sistemi oluşturma ve işletme maliyeti; aynı işi gören elle kayıt sistemlerinin varlığı; insan kaynağı yönetimi süreçlerine getirdiği risk).</li> <li>Eğer yeterli değerlendirme mekanizmaları yok ise ve detaylı bulguları önemli yetersizliklerin varlığına işaret ediyorsa, aşağıdaki alanların incelenmesinde bir elektronik bilgi işlem uzmanının yardımına başvurulabilir.</li> <li>İKBS'den yararlananların kaygılarının derecesi ve niteliği;</li> <li>yararlanılanların önerileri doğrultusunda sistemlerin neden değiştirilmediği;</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Dağıtım yapılan bilgilerin gereksiz çoğaltılması konusunda kaygılar dile getiriliyor. Bunun büyük bir bölümü aynı konudaki çabanın tekrarı mahiyetinde görünüyor.(Kullanıcılar, yeni sistemlere girdi sağlarken zaten var olan bilgilerden haberdar olmayabilirler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- sistem oluşturulurken seçeneklerin ne denli gözönünde tutulduğu;</li><li>- veri mükemmelliğinin derecesi;</li><li>- çalışmalarda yetersizliklerin faaliyetler üzerindeki etkisi ve getirdiği risk v.b.</li></ul>

---

Bölüm III - İnsan Kaynağı Yönetimi Denetim Alanları  
Alt Bölüm 5 Başarı İncelemesi ve Çalışanların Değerlendirilmesi

---

Giriş

Yöneticilerin işteki becerilerini geliştirmelerine ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olmaları önemlidir. Bu yardımı yapabilmek için, başarı incelemesi ve çalışanın değerlendirilmesi süreci önemli bir araçtır.

Son zamanlarda gerçekleştirilen bazı araştırmalar, kamu hizmetlerinde, insan kaynağı yönetiminde performans incelemesi ve çalışanın değerlemesinin önemine işaret etmiştir. Mali Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Kraliyet Komisyonu: "... performans değerlemesi en yüksek nitelikte olmalı ve son derece nesnellik ve dürüstlikle hazırlanmalıdır." tespitini yapmıştır. Benzer biçimde, Personel Yönetimi ve Başarı (liyakat) İlkesi konusunu inceleyen Özel Komite: "etkili inceleme değerlendirme mekanizmaları oluşturmadan yöneticiler insan kaynaklarının yönetimini anlamlı bir biçimde açıklayamazlar." görüşünü ifade etmiştir.

Çalışanın başarısının resmen saptanması standart yönetim uygulaması olarak son otuz yıldan bu yana bir çok kuruluşa girmiş bulunmaktadır. Hatta, işteki başarı tespitini resmen sistemleştirmemiş herhangi bir büyük kuruluş sayısı son derece sınırlıdır.

Başarı ölçüm süreçleri, hedefleri ve yöntemleri bakımından kuruluştan kuruluşa büyük değişiklikler gösterir. Bazı kuruluşlarda bu süreçlerin birincil amacı, işteki başarı hususunda amirlerle işveren arasında iletişimin teminine yardımcı olmaktır. Diğerlerinde ise, başarı ölçüm süreci, yönetimin, ücretler, mesleki gelişim ve yükselme gibi alanlarda karar vermesine yardımcı bilgileri sağlar.

Başarı değerlendirme yöntemleri ise, performans konusunda puana göre sıralamadan sözlü değerlendirmeye kadar uzanabilir. Bu değerlendirmeler çalışanın amiri tarafından yapılabilir veyahut amiri, meslekdaşları ve kendisi tarafından değerlendirmelerin karışımı şeklinde uygulanabilir.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Bu alandaki literatürün incelemesi kusursuz bir performans değerlendirme sisteminin bulunmadığını göstermektedir. Aslında birçok kuruluş bu süreçte güçlüklerle karşılaşır. Bunun nedeni, bireysel başarının tespitinin öznel (sübjektif) bir iş oluşu ve de yöneticilerin başarısızları ortaya çıkarmadaki isteksizlikleridir. Fakat şurası da açıktır ki, hemen tüm kuruluşlar, başarı ölçümünün, kuruluşun işleyişini iyileştirmede önemli oynadığı rolün farkındadırlar ve mevcut sistemlerinin etkililiğini geliştirmeye çaba göstermektedirler.

### **Kamu Hizmetinde Başarı İncelemesi ve Çalışanın Değerlendirilmesi**

Kanada, kamu hizmetlerinde başarı değerlendirme sistemleri uzun zamandan bu yana uygulanmaktadır. Geçen 30 yılda değerlendirme teknikleri, kişilik özelliklerini ölçmeye imkan veren kontrol listelerinden daha çok, sonuç yönelimli yaklaşımlara doğru değişti. Bu yaklaşımlar çalışanın performansını değerlemede başarı standartlarından, amaçlardan ve hedeflerden yararlanmaktadır. Yine de bazı kamu kurum ve kuruluşlarında daha iyi sistemlerin arayışına tanık olunmaktadır.

1981,1982 yıllarında Sayıştay Kanada'da kamu hizmetlerinde, başarı incelemesi ve çalışanın değerlendirilmesi uygulamalarını denetledi. Bu denetim konularının içinde, merkezi kurumun politikalarının gözden geçirilmesi, yedi kurumda uygulanan sistemlerin incelenmesi ve bu yedi kurumdaki amirler ve çalışanlar arasında yapılan anket de bulunmaktaydı. Herhangi bir başarı incelemesinin ve değerlendirilmesinin denetimine başlamadan önce 1982 Yıllık Raporunun 5. bölümü okunmalıdır.

### **Görevler (Roller) ve Sorumluluklar**

Başarı incelemesi ve çalışanın değerlendirilmesi ile ilgili politikaları oluşturmaktan ve bu politikaların bakanlıklarca ve kurumlarca yürütülmesinin değerlendirmesini yapmaktan Hazine Kurulu Sekreterliği sorumludur. Hazine Kurulu Sekreterliği (HKS) 1979'da bu konuda ilk genelgeyi yayımladı. Bu politika ve müteakip değişiklikler Personel Yönetimi Elkitabının 4. cildinin, 1. bölümünde yer almaktadır. Üst düzey yöneticiler, yürütmede görevli personel, personel uzmanları, bilimsel araştırma yapanlar gibi belirli grupların performansa bağlı ödemelerini belirleyen politikalar da Hazine Kurulu Sekreterliğinin sorumluluğundadır.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Seçme sürecinde, başarı ölçümlerinin dikkate alınıp uygulanması konusundaki direktifler Kamu Hizmeti Komisyonunun sorumluluk alanına girmektedir. Başarı inceleme ve çalışanı değerlendirme programlarının, Hazine Kurulu Sekreterliği politikaları uyarınca oluşturulmasını, sürdürülmesini, değerlendirilmesini ve uygun düştükçe tadil edilmesini sağlamaktan kurumların yönetici yardımcıları sorumludur. Personel Direktörleri, amirlerin ve çalışanların bilgi, eğitim ve rehberlik hizmeti dahil başarı inceleme ve değerlendirme sürecini yürütecek desteği almalarını sağlamada kurumların yönetici yardımcılarına karşı sorumludurlar.

### Kurumsal Süreçler

Ana faaliyet yöneticilerinin ve personel uzmanlarının başarı inceleme ve çalışanı değerlendirme sürecinde yapacakları çalışmalar Şekil 6'da gösterilmiştir. Federal kamu hizmetleri çevresi bağlamında, herbir süreç evresinin tanımı izleyen bölümde yer almaktadır.

#### **Politika Hedefleri Belirlemek**

Hazine Kurulu Sekreterliğinin politikasına göre başarı incelemesi ve çalışanı değerlendirme iki bölümden oluşmaktadır: **Başarı inceleme** -(amir-memur arasında, verilen görevler, gerçekleştirilmesi beklenenler ve alınan sonuçlar hakkında kesintisiz süren ve formel olmayan sözlü ve yazılı haberleşmelere ilaveten yıllık raporda başarının formel olarak belgelendirilmesi). **Çalışanı Değerlendirme**: Çalışanın niteliklerini, yeteneklerini ve işi içinde sergilediği gizil gücünü (potansiyelini) saptamak yanında çalışanın eğitim ve gelişme gereksinimleri için önerilen çözümleri ve gelecek için olası görevleri içeren bir yazılı değerlendirmedir. Bu öğeler Şekil 7'de gösterilmiştir.

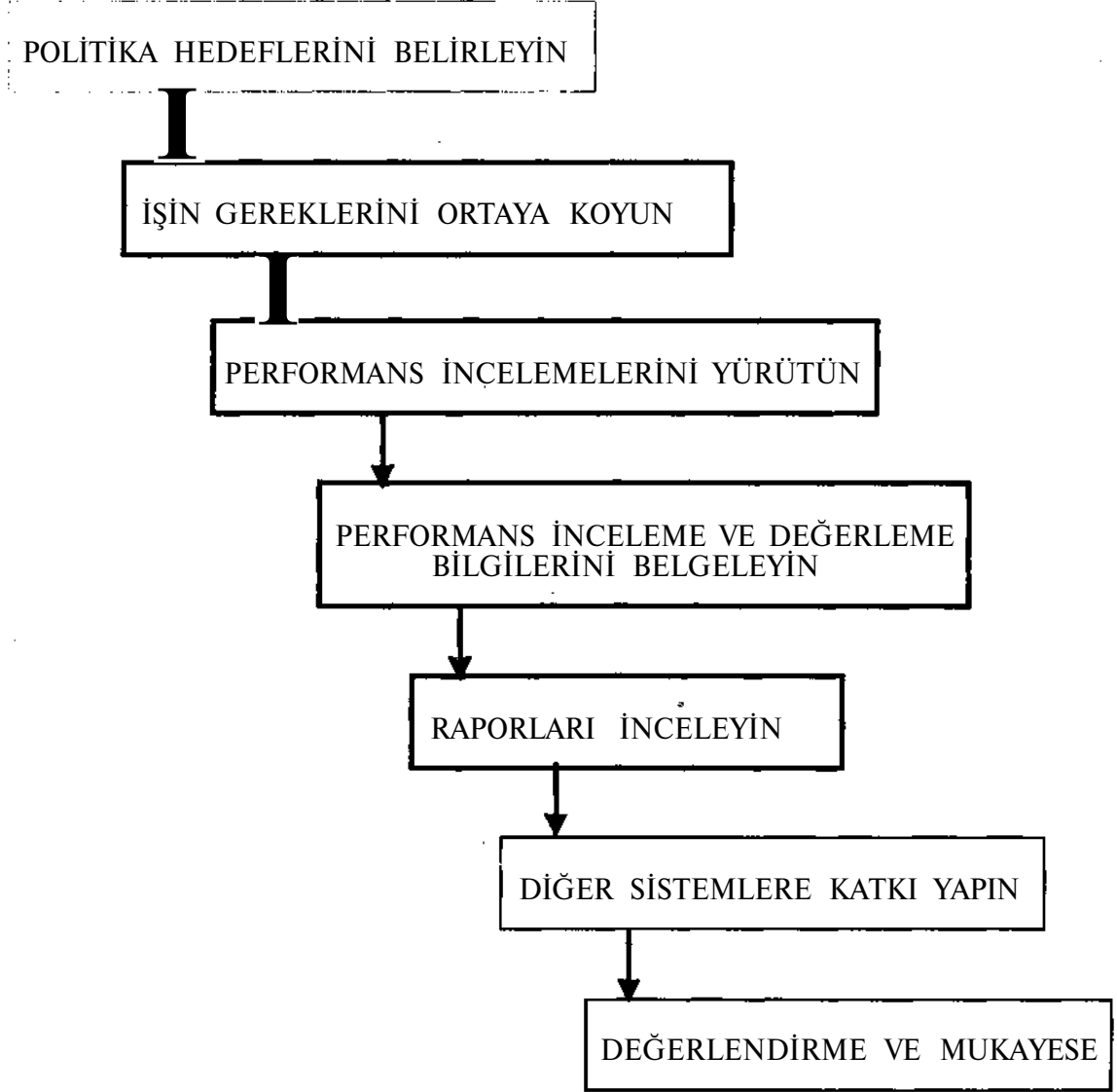
Hazine Kurulu Sekreterliği, kurumların ve kuruluşların sistemlerinin aşağıdaki gereklilikleri de yerine getirmelerini öngörmektedir:

- Başarı inceleme ve çalışanı değerlendirme raporu, süresi belli olmayan çalışanlar için (en azından yıllık olarak), altı aylık süreyle istihdam edilen süreli çalışanlar için ve deneme süresi içinde bulunan her bir çalışan için düzenlenmelidir.

ŞEKİL 6

MODEL

BAŞARI İNCELEME VE ÇALIŞANLARI  
DEĞERLENDİRME SÜRECİ MODELİ  
(BİÇD)



----- Üst yönetim / personel

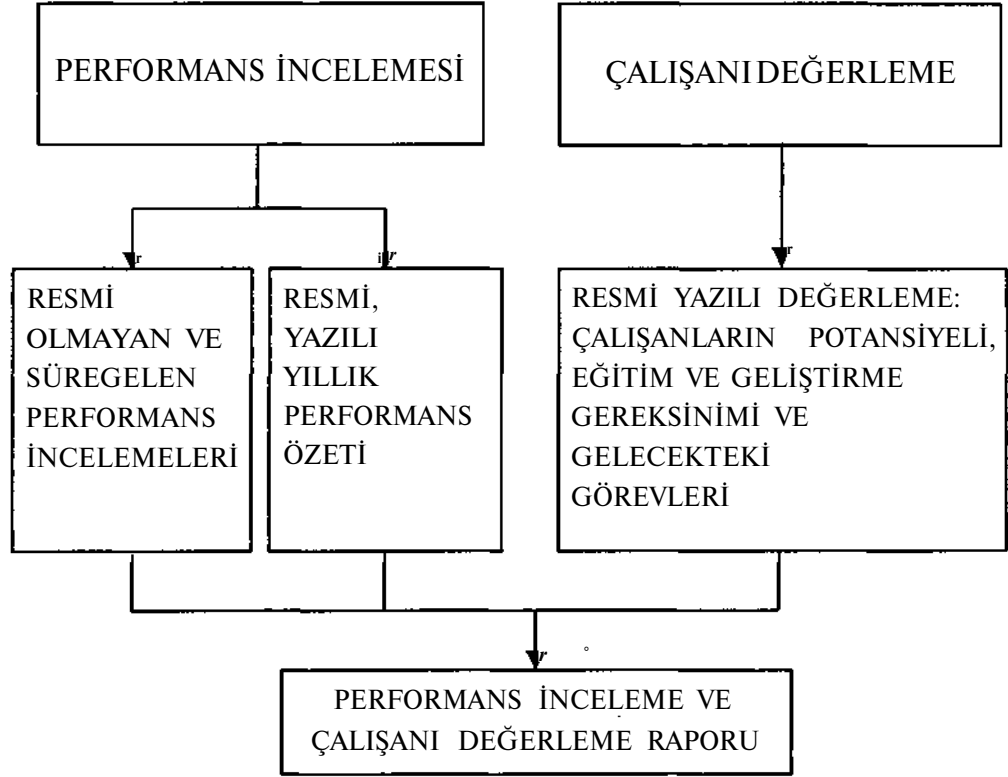
————— Yöneticiler

----- Personel / Yöneticiler



ŞEKİL 7

BAŞARI İNCELEME VE ÇALIŞANI DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ  
ÖĞELERİ



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

- Başarının formel olarak belgelendirilmesinde, süregelen iş incelemelerden ve çalışanlara yönelik geri-bildirimlerden destek alınmalıdır.
- Rapor gözden geçirilerek, incelemeyi yapan kişi veya bir komite tarafından imzalanmalıdır.
- Düzenlenen bu değerlendirme raporu hakkında çalışanla görüşülmelidir.

Bu politika sistemi içinde kalacak, kurumlar ve kuruluşlar politika oluşturmakta, formlar düzenlemekte, puanlama metodları belirlemekte, değerlendirme bilgilerinden yararlanma yollarını tayin etmekte ve idari prosedürler koymakta önemli ölçüde takdir yetkisine sahiptirler. Personel uzmanları genellikle inceleme ve değerlendirme sürecini sistemin ana faaliyete uygun gerçekleştirmek ana faaliyet yöneticilerinin taahhüdünü sağlamak üzere ana faaliyet yönetim düzeyinden önemli girdi olarak oluştururlar.

### **İş Gereklarının Belirlenmesi**

Sağlam yönetim uygulamalarına itibar eden amirler, mahiyetinde çalışanlarla görüşerek onlara işlerinin amacını, nelerden sorumlu olduklarını ve kendilerinden neler beklendiğini anlatırlar. Çalışanlarla iletişimi bazı araçlarla kurarlar: Bunlar araçlar arasında; daire, şube, amaç bildirimleri, kişisel iş tanımları ve iş planları; üzerinde anlaşmaya varılmış ortak hedefler; performans ölçüleri ya da kriterleri sayılabilir. Görevler ve beklenen performans hakkındaki görüşmeler ölçme döneminin başında ya da yürütülen işin niteliğinde değişiklikler olduğunda yapılır.

### **Başarı İncelemesinin İcrası**

Yöneticilerin, astlarının performansını formel ya da informel olarak sürekli değerlendirmeye alması iyi yönetim uygulamalarından sayılır. Bu kesintisiz değerlendirmelerle işteki performans üzerinde anlaşılacak hedeflerle ve kriterlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmaların sonuçları çalışanlara iletildikçe, çalışanlar işlerini nasıl daha iyi yürüteceklerinden ve gerektiğinde performanslarını nasıl iyileştireceklerinden haberdar olurlar. Eğer bu değerlendirmeler düzenli aralıklarla yapılırsa, performans ölçme döneminin sonunda "sürpriz"lerle karşılaşılacak olmaz. Böylece, astla üst arasında iki yönlü, samimi görüşmelerde, yapılan işin niteliği, işin diğer programlarla ilişkisi, yüksek performans önündeki zorluklar, iş akışına getirebilecek olası iyileştirmeler gibi konuların ele alınabileceği bir çerçeve sağlanmış olur.

### **Başarı İncelemesi ve Değerlendirme Bilgisinin Belgelendirilmesi**

Kesintisiz başarı incelemelerinin yıllık raporda özetlenmesi ölçme dönemine ilişkin performansın bir özetidir. Bu özet aynı zamanda, genel ölçüme ulaşmak üzere bir çerçeve oluşturur. Hazine Kurulu Sekreterliği politikası, çalışanların performansının olağanüstü, üstün, tümüyle tatminkâr, tatmin edici ve yetersiz şeklinde derecelendirmeye tabi tutulmasını öngörmektedir. Yıllık raporun değerlendirme bölümünde eğitim ve kariyer gelişim gereksinimi, yükselme potansiyeli, alması (alternatif) görevler gibi konular yer alır.

### **İnceleme ve Değerlendirme Formlarının Tetkiki**

Değerlendirme sistemlerinin çoğunda, üstlerin performans ölçümlerinin tutarlı olmasını ve değerlendirme bilgilerinin nitelik ve içeriğinin değerlendirmeye yarayan türden olmasını sağlamak üzere bir gözden geçirme (tetkik) süreci vardır. Kamu hizmetinde başarı inceleme raporlarının tetkiki ya ölçümlemeyi yapanın üstü ya da bir komite tarafından gerçekleştirilir.

### **Değerlendirme Sonuçlarının Diğer Personel Sistemlerinde Girdi Olarak Kullanılması**

Her ne kadar değerlendirme süreci daha çok, performansa ilişkin iletişimin bir aracı ise de, süreçten elde edilen bilgilerden, aşağıda sıralanan bir çok önemli yönetim faaliyetlerinde girdi olarak yararlanılabilir:

- diğer pozisyonlar için niteliklerin belirlenmesinde görevlendirme sürecinde;
- çalışanların eğitim gereksiniminin saptanmasında;
- kurumsal planda gelecekteki insan kaynağı gereksinimini tahmin etmede;
- nitelikli elemanlardan gelecekte yararlanabilirliği belirlemede;
- performansa dayalı ücretleri ve mümkünse, performans primlerini ve ödüllerini belirlemede.

Değerlendirme bilgileri tersinden kullanılarak işten çıkarma sırasını belirlemede; koşula bağlı olarak çalışan bir kişinin reddine gerekçe olarak kullanmada yetersiz ya

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

da başarısız birinin işten çıkarılmasında derecesinin düşürülmesinde kullanılabilir. Kapalı-aşamalı ücret ödeme planları olan meslek gruplarında ücret artışının reddine gerekçe olarak da kullanılabilir.

Kamu hizmetinde, değerlendirme raporundaki bilgiler performansa bağlı ücretleri ve ödülleri belirlemede kullanılır.

Değerlendirme bilgilerinin başkaca kullanım alanları, sistemin amaçlarına, verilerin kalitesine, diğer ilişkili sistemlerin bulunup bulunmadığına bağlı olarak değişir. Daha önce belirtildiği gibi, değerlendirme raporu genellikle çalışanın eğitim gereksinimi ile ilgili bilgi içerir. Oysa bazı kuruluşlar bu bilgileri, bireysel eğitim gereksinimlerini belirlemek için kullanmamaktadır. Bu kuruluşlarda aynı bilgiyi başka sistemler daha etkin bir biçimde ve anında saptayabilir. Değerleme bilgilerinin fiili kullanımları, saptanmış politikalarda ifade edilen kullanım amaçlarıyla çakışmaktadır.

### **Değerlendirme ve Mukayese**

Bir kuruluş sürekli olarak değerlendirme sürecini izleyerek sonuçları planlananlarla karşılaştırmalı ve ortaya konmuş hedeflere ne denli ulaşıldığının değerlendirmesini yapmalıdır (personel fonksiyonu yönetiminin kriterlerine bakınız). Başarı incelemesi ve çalışanı değerlendirme programının değerlendirilmesi denildiğinde genellikle; formların doldurulma, tamamlanma hızlarının saptanması, başarı derecelerinin dağılımının çözümlenmesi ve örnek değerlendirme belgeleri incelenerek bilgilerin niteliğinin ne denli kullanım amacı doğrultusunda olduğunun belirlenmesi akla gelir.(Formların kalitesini belirlerken akılda tutulacak faktörler için 7 nolu çizelge ve 3 nolu kriterlere bakınız.)

### **Denetim Kriterleri ve Bunların Uygulanmadıkları**

Değerlendirme süreçleri kuruluştan kuruluşa değiştiği için, denetçi sistemleri ve uygulamaları değerlendirirken takdir hakkını kullanmalıdır. Aşağıda sıralanan kriterler Hazine Kurulu politikaları ile uyum içindedir ve uygun düşen durumlarda personel fonksiyonu yönetiminin kriterleriyle birlikte kullanılmalıdır.

**Kriter No. 1: Çalışanın başarı incelemesi, yapılan işle ilgili performans kriterlerine dayanmalıdır.**

- Çalışanlar işle ilgili sorumlulukları ve performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirileceği konusunda bilgilendirilmelidirler.
- Bir çalışanın hedefleri ve gerçekleştirdikleri söz konusu olduğunda iş planlama sürecinden elde edilen bilgiler gözönünde tutulmalıdır.
- Amirler, periyodik olarak, performansları hakkında çalışanlarla görüşmeli ve performans standardın altına düştüğünde performanslarını iyileştirecek önlemleri oluşturmada ve uygulamada çalışanlara yardımcı olmalıdırlar.

**Kriter No. 2 : Her çalışanın başarısının incelenmesi en azından yılda bir kez bir değerlendirme raporunda özetlenmelidir.**

- Değerlendirme raporları başarı incelemelerinin sonuçlarını içermelidir. Planlama, eğitim, görevlendirme sırasında ya da diğer yönetsel nedenlerle gerek duyulduğunda yararlanılmak üzere; meslekte yükselme arzusu, eğitim ve gelişme gereksinimi, çalışanın potansiyeli gibi bilgiler de yer almalıdır.
- Toplanan bilgiler amaca uygun kullanılmalıdır.

**Kriter No. 3 : Başarı incelemesi ve çalışanı değerlendirme sürecinin izlenmesi ve bu sürecin değerlendirilmesi aşağıdakileri içermelidir.(Personel fonksiyonunun yönetimi, 5 nolu kriter):**

- çalışma planlarıyla karşılaştırarak hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı;
- değerlendirme bilgilerinin niteliğinin kullanım amacına ne ölçüde uygun düştüğü.

Başarı incelemesine ve çalışanı değerlendirmeye ilişkin kriterlerin her biriyle ilgili olası denetim faaliyetlerinin örnekleri 7 nolu çizelgede verilmiştir. Denetçi, bu çizelgeyi, bu Rehberin II. bölümü ile ve özellikle "Denetim Kriterlerinin Uygulanması" başlıklı alt bölümüyle birlikte incelemelidir.

## ÇİZELGE 7

### BAŞARI İNCELEMESİ VE ÇALIŞANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### KRİTERLER İTİBARIYLA OLASİ DENETİM FAALİYETLERİ ÖRNEKLERİ

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
1. <u>Çalışanın başarı incelemesi yapılan işle ilgili performans kriterlerine dayanmalıdır.</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlara iş sorumluluklarının ve performanslarının yazılı olarak mı yoksa sözlü olarak mı iletildiğini seçeceğimiz ana faaliyet yöneticilerinden öğrenin.</li><li>• Seçeceğimiz başarı inceleme ve çalışanın değerlendirme raporlarını (ya da ana faaliyet yöneticileri tarafından belirlenen başka belgeleri) inceleyerek performans değerlemesinin yazılı olarak belgelenmiş kriterler ve görev tanımlarına göre yapıp yapılmadığını belirleyin.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans değerlendirmeleri görevler, amaçlar ve performans kriterleri hakkında bilgi içermiyor gözüküyor.</li><li>• Başarı inceleme formları, performansın ölçüye vurulduğu kriterlerde tutarlılık bulunmadığını gösteriyor. Aynı işte çalışanları farklı ölçütlerle değerlendiriliyorlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşte sorumluluğun ve/veya performans ölçütlerinin açık ve kesin olmadığını göstergeleri varsa, ve denetimin diğer bölümlerinden alınan bulgular bunun ciddi bir sorun olduğuna işaret ediyorsa:<ul style="list-style-type: none"><li>- Alınan yetersizliği açıklığa kavuşturmak için bir anket ya da mülakat teknikleri oluşturun.</li><li>- Birimdeki ya da kuruluştaki bütün çalışanlar arasında veyahut istatistiksel bakımdan geçerli bir örnek grup arasin-da anket yapın. (7 nolu şeklin 2. sayfasına bakın)</li></ul></li></ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
İş planlaması sürecinden elde edilen bilgiler eğer çalışmanın hedefleri ve gerçekleştirildikleri ile ilişkili ise gözönünde tutulmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seçtiğiniz raporları inceleyerek benzer işlerde çalışanların aynı faktörle ya da kriterlerle değerlendirip değerlendiremediğini saptayın.</li> <li>• Seçtiğiniz ana faaliyet yöneticilerinden kuruluştaki bir birimin iş yükünün nasıl belirlendiğini ve bu toplam yükün daha sonra nasıl tek tek kişilerin sorumluluğuna indirildiğini öğrenin.</li> <li>• Örnek bir çalışma planını inceleyin.</li> <li>• Bu planlama bilgisinin değerlendirme sürecinde ne ölçüde kullanıldığını belirleyin.</li> <li>• Değerlendirme formları arasından küçük bir örnek grubu inceleyerek, ölçümleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimlilik ve moral gibi diğer faktörler, bu durumun belirleyici bir faktör olabileceğini gösteriyor.</li> <li>• Çalışma planlaması süreci ile performans değerlendirilmesi birbirinden bağımsız yürütülen işler olarak görünüyor. Bir birimin çalışma planlarıyla, çalışanların değerlendirmeye tabi tutuldukları çerçeveye arasında hiçbir ilişki görünmüyor. (Örneğin, değerlendirme içinde yer alan görev/hedefler çalışma planındaki bildirimlerle uyum halinde görünmüyor; ya da çalışan, performans sonuçları ve gerçekleştirdikleri katkısında kendisine bildirilmiş görev / hedef ölçütlerine bakılmaksuretiyle değerlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetersizliğin mümkünse, ana faaliyetler üzerindeki etkisini değerlendirin.</li> <li>• Görüşmeler yoluyla, farklılığın nedenini belirleyin yani: <ul style="list-style-type: none"> <li>- çalışma planları sürmekte olan çalışanları yeterince yansıtmakta yetersiz mi kalıyor?</li> <li>- Üstler yalnızca kişilik özellikleriyle ilgileniyor, performans sonuçlarına bakmıyorlar mı?</li> </ul> </li> <li>• Bu çalışmanın çalışanların moral üzerindeki etkisini ve değerlendirmelerin diğer yönetim kararlarında kullanılmasının etkilerini belirleyin.</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
Amirler periyodik olarak performansları hakkında çalışanlarla görüşmeli ve performans standardın altına düştüğünde performanslarını iyileştirecek önlemleri oluşturmada ve uygulamada çalışanlara yardımcı olmadırlar.	yapılan dönem için bildirilen görevlerin ve hedeflerin, çalışma planlarında bildirilen görev ve hedeflerle ilişkili olup olmadığını saptayın.	yerine kişilik özellikleri türünden faktörlere göre değerlendiriliyor.)	• Bulguların toplamı, bu alandaki yönetim uygulamalarındaki bir zayıflığa işaret ediyor- sa, denetçi, kuruluşun alt düzeylerinde bir anket yapmak ya da görüşmelerde bulunmak isteyebilir. Denetçi böyle bir anketi oluşturmadan önce İnsan Kaynağı Yönetimi grubuna danışmalıdır.
• Seçeceğimiz ana faaliyet yöneticilerine şunları sorun: (a) performans konusunu çalışanlarıyla ne denli sık görüşüyorlar ve performansın standardın altında olduğu durumda iyileştirmek amacıyla planlar oluşturuyorlar mı? (b) amirlerinden kendi performanslarına ilişkin geri-bildirim alıyorlar mı?	• Periyodik olarak yürütülen formal basan incelemelerinin yazıyla belgelenerek çalışanlarla üzerinde konuşulup konuşulmadığını, mülakatlar yaparak belirleyin.	• Ana faaliyet yöneticileri zamanın kısıtlılığından dolayı çalışanlara performanslarıyla ilgili bilgi verilemediğini belirtiyorlar.	• Eğer düşük performanslı çalışanlar için bir eylem planı hazırlanmadığının belirtileri varsa:
		• Değerlendirme formlarında belirtilen yetersizliklere karşılık performans iyileştirecek eylem planı hazırlanmıyor.	



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
2. <u>Her çalışanın başarısının incelenmesi, en azından yılda bir kez bir değerlendirme raporunda özetlenmelidir.</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Görüşmeler yaparak, örgüt biriminde düşük performans durumu ile karşılaşıp karşılaşılmadığını belirleyin.</li> <li>Eylem planlarının hazırlanıp hazırlanmadığını değerlendirme formları gibi belgeleri inceleyerek araştırın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeterince yol gösterilmeyen pek çok düşük performanslı çalışan var.</li> <li>Kuruluşun bazı birimlerinde üretkenliğin beklenenden daha düşük olması muhtemel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>başka hangi önlemlerin alınmış olduğunu belirleyin (Örneğin, alternatif görevle görevlendirilme, eğitim ya da işten çıkarma gibi);</li> <li>halen niçin eylem planı önerilmediğini saptayın;</li> <li>herhangi bir eyleme geçilmemiş olmasının çalışmaları üzerindeki etkisini belirleyin (o durumda eylemin olabileceğini varsayarak).</li> </ul>
Degerlendirme raporları başarı incelemelerinin sonuçlarını içermelidir. Planlama, eğitim, görevlendirme sırasında ya da diğer yönetsel nedenlerle gerek duyulduğunda yararlanmak üzere; meslekte yükselme arzusu, eğitim ve	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemin hangi hedeflere hizmeti amaçladığını belirlemek için performans incelemesi ve çalışanı değerlendirme politikalarını gözden geçirin. Personel uzmanlarıyla ve ilk müdürlerle görüşerek değerlendirmelerin ne denli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degerlendirme raporlarındaki bilgiler, kullandıkları amaca yeterince yardımcı mahiyette görünmüyor.</li> <li>Raporları tamamlama hızları bazı birimlerde ya da kuruluşun tamamında düşük. Bu du-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğer değerlendirme tamamlama oranı düşük ise ve eğer değerlendirme bilgilerinin niteliği kuşku kaldırır türden ise denetçi:</li> <li>Yöneticilerden kaçınılmaz olarak başarı ve çalışanı de-</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>geliştirme gereksinimi, çalışmanın potansiyeli gibi bilgiler değerlendirme raporunda yer almalıdır.</p> <p>Toplanan bilgiler hedeflenen amaçlara uygun kullanılmalıdır.</p>	<p>amaca uygun kullanıldığını ve bilgilerin niteliğinin nedenli amaca yardımcı olduğunu belirleyin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğer özet analizler yoksa, verilerin niteliği hakkında genel bir fikir edinmek için seçeceğiniz değerleme raporlarını inceleyin. (3 no.lu Kriter-kalite kontrolü için daha derin incelemeye bakın.)</li> <li>Değerlendirmelerin tamamlanma sürelerini öğrenin.</li> </ul>	<p>rum, yönetim kararlarını kolaylaştırmada değerlendirme sürecinin faydalılığını etkileyebilir.</p>	<p>değerlendirme süreci üstüne eğitim gördüğünü belirleyin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>İnceleme komitesinin rolünü saptayabilir.</li> <li>Toplanan bilgilerin niteliğini daha ayrıntılı inceleyebilir. (Bak. Kriter no.3)</li> <li>Değerlemenin niteliğinin (kalitesinin) karar verme süreci, çalışanların morali üzerindeki ve çalışana isteklendirme konusunda etkilerini belirleyin.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Değerlemenin formlarındaki bilgilerin saptanmış amaçlar için neden kullanılmadığını saptayın.</li> <li>Bu durumun, yönetim uygulamaları, performans değerlendirme sürecine bağlılık üzerinde ve personel örgütlenmesi konusunda ne etkileri olabileceğini belirleyin.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgiler amaca uygun kullanılıyor gibi görünmüyor. Politikalarda belirtildiği üzere yalnızca başarı inceleme ve çalışmaları değerlendirme raporundan yararlanılması gerektiği halde, görevlendirme sürecinde ve insan kaynağı planlamasında alternatif bilgi kaynakları kullanılıyor.</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>3. <u>Değerlendirme sürecinin izlenmesi ve bu sürecin değerlendirilmesi aşağıdakileri içermelidir. (Personel Fonksiyonun yönetimi, ölçüt no.5):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- çalışma planlarıyla karşılaştırarak amacın ne ölçüde gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesinin yapılması;</li> <li>- değerlendirme bilgilerinin kalitesinin kullanım amacına yardımcı mahiyette olup olmadığının değerlendirilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görüşmeler yoluyla, değerlendirmelerin ne ölçüde izlendiğini ve değerlendirildiğini belirleyin. (Personel Fonksiyonu Yönetimi Kriterine bakın)</li> <li>• Değerlendirmelerin izlenmesine ve değerlendirmesine ilişkin raporları gözden geçirin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ana faaliyet yöneticileri değerlendirme sürecine tam uyumuyor gözüküyorlar çünkü, süreç amaçlandığı gibi kullanılmıyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendirmelerin kalitesi üzerinde durulmuşsa ve yine de yönetim kararları alınırken değerlendirme dokümanlarındaki bilgiler kullanılmıyorsa, ya da başka bulgular yönetimin uygulamalarında yetersizliğe işaret ediyorsa:</li> </ul> <p>Değerlendirme dokümanları arasında büyük bir örnek grubu seçin ve aşağıdaki kriterleri kullanarak niteliği belirleyin:</p>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalite değerlendirmesi yapılmamışsa, bir örnek form grubunu inceleyerek genel niteliği (kaliteyi) belirleyin. (İnceleme başlığı altındaki ayrıntılı incelemeyle ilgili kriterlere bakın)</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- hedefler, görevler ve kriterler ne ölçüde ortaya konmuş;</li><li>- benzer işte çalışanlar için benzer kriterler ne ölçüde uygulanmış;</li><li>- anlatıma dayalı değerlendirmeler var mı ve nitelikleri (kişilik özelliklerini değil sonuçları ve süreci anlatan);</li><li>- anlatım yoluyla yapılan ölçmelerindeki tutarlılık;</li><li>- bildirilen yetersizlikleri gidermek amacıyla eylemler hazırlanıp hazırlanmadığına ne ölçüde başvurulduğu;</li><li>- değerlendirme formları incelenmiş mi;</li><li>- ölçümleme basamaklarının gruplar itibarıyla dağılımı.</li></ul>

---

## BÖLÜM III- İnsan Kaynağı Yönetimi Denetim Alanları

### Alt Bölüm 6 İş Sınıflandırması

---

#### Giriş

İş sınıflandırması denince kamu hizmetindeki işlerin görece değerini belirleyen süreçler anlaşılmalıdır. Bu süreç şunları içerir: yapılmakta olan ya da yapılacak olan işin tanımının yazılı hale getirilmesi, işin spesifik bir iş "ailesine" tahsisi, daha sonra da işin o iş ailesi içinde bir iş grubuna ve grup içinde bir düzeye tahsis edilmesi. İşin anılan grup ve düzeylere ayrılması, işin yapılması için gerekli bilgi ve beceri gibi öğelerin değerlendirilmesine göre gerçekleştirilir.

İş sınıflandırmasının bir kuruluşun işletim maliyeti üzerinde büyük etkisi olabilir. İş değerlendirme ve sınıflandırmada kullanılan bütün sistemler takdir hakkı kullanımına dayanır. Bu nedenle, sistemler bir ölçüde yanılma payı taşırlar. Böylesi bir yanılma sonunda bir iş hakkettiğinden daha yukarı ya da daha aşağı düzeye sokulmuş olabilir. Eğer bir iş hakkettiğinden daha yüksek bir düzeye sokulmuşsa, diğer kamu hizmetlilerine nisbetle, yapılan işe fazla ödeme yapılmış olur; eğer daha düşük bir düzeye sokulmuşsa, düşük ödemeden dolayı, yetişmiş ve değerli bir çalışanın yitilmesiyle sonuçlanabilir ve işinde usta, uzman çalışanları işe çekmekte zorluklara yol açar. Yanlış sınıflandırma durumunda ise, kendilerinin eşit işe eşit ücret alırlar olarak algılamazlarsa, çalışanların morali büyük ölçüde etkilenir.

İş sınıflandırmaları yeniden gözden geçirilme ve yukarıya doğru sınıflandırma talebiyle sürekli baskı altındadır. Bu baskılar, yeni programların ya da projelerin uygulanması, yeniden düzenlemeler (reorganizasyon), yeni teknoloji ya da iş süreçleri nedeniyle doğabileceği gibi, yalnızca zaman içinde artan kişisel iş sorumlulukları nedeniyle de doğabilir. Bu baskılar iş düzeyinde bir değişikliği gerekli kılabilir veya kılmayabilir.

Eğer sınıflandırma sistemi, işlerdeki değişimleri değerlendirmede tutarlılığı sağlayacak biçimde karşı baskılar içermiyorsa, sonuç hakedilmemiş düzey atlamaları ya da "sızmalar" ve hakedilmemiş ücret artışlarıdır. Bu nedenle, herhangi bir sınıflandırma denetiminde yönetimce yürütülen kontrollerin etkinliği en önemli hedefdir.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

1984'de, Sayıştay kamu kurumları bazında yürüttüğü incelemede iş sınıflandırma sistemini denetledi. 1984 yıllık raporunda yer alan denetlemenin sonuçları yararlı bilgiler edinme amacıyla okunmalıdır.

### **Kamu Hizmetinde İş Sınıflandırma Sistemi**

Mali Yönetim Yasası'nın 7/c maddesi Hazine Kuruluna pozisyonların sınıflarını belirleme yetkisini vermektedir. 220 000 çalışana uygulanan sınıflandırma sistemini yönetme sorumluluğu Hazine Kurulu Sekreterliğinin Personel Politikası Şubesine verilmiştir.

Sınıflandırma yetkisinin yaygın biçimde devredilmesi ilkesi uyarınca, Hazine Kurulu bu yetkiyi, pozisyonların çoğu için, kurum yönetici yardımcılara ve kuruluş yöneticilerine devretmiştir. 1982'de toplam pozisyonların %82'si devralınan bu sınıflandırma yetkisinin kullanımıyla sınıflandırılmıştır. Hazine Kurulu Sekreterliği, sınıflandırmada sorunlar yaşanmış bazı seçilmiş iş gruplarındaki bazı düzeylerle, yönetim kategorisindeki bazı üst düzey işleri sınıflandırma yetkisini muhafaza etmiştir.

Kamu hizmetinde iş sınıflandırma sistemi, Kamu Hizmetinde İstihdam Yasası 1.bölüm 1 nolu tarifesinde belirtilen kurumlara ve kuruluşlara uygulanır. Hazine Kurulunun 1960'larda kabul ettiği bu sistem altı iş kategorisinden oluşmaktadır. Her kategori de kendi içinde iş gruplarını içerir:

Yönetim kategorisi:	2 grup
Bilim adamı ve uzmanlar:	29 grup
Yöneticilik ve Dışişleri görevleri:	12 grup
Teknik:	13 grup
Yönetime destek sağlayan:	5 grup
Faaliyetle ilgili:	10 grup

Aynı skalada değerlendirilebilecek benzerlik taşıyan bütün işler bir iş grubuna girer. İş grubu ödemeler konusunda karşılaştırma yapmaya olanak veren bir varlığı temsil eder ve meslekte ilerlemenin basamaklarını ve yapısını oluşturur.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Herhangi bir meslek grubu bir ya da birden çok kurum ya da kuruluşta bulunabilir. Örneğin Program Uygulayıcıları 20 ya da daha çok kurumda bulunabilir. Her grupta, belirli bir işte değerlendirmeye alınan iş faktörlerini belirleyen ve bunlara ağırlıklar yüklemek için ölçümlene dereceleri sağlayan bir sınıflandırma standardı vardır. Her grup standardı, gerçek iş durumlarına uygulanmaya örnek birkaç model iş tanımlamasını içerir.

Sınıflandırma programının yönetimi Hazine Kurulu tarafından, bakan yardımcılara devredildiği için, Hazine Kurulu ve bakanlıklar, bakanlıklar arasında iş düzeylerinde tutarlılığı sağlamada sorumluluk taşırlar.

### **Hazine Kurulu Sekreterliğinin Rolü**

Hazine Kurulu'nun ve Sekreterliğinin yerine getirdiği görevler şunlardır: Sınıflandırma standartlarını oluşturmak ve yürütmek; iş sınıflandırmasının politikalarını ve ilkelerini yayımlamak, yürütmek; iş sınıflandırması konusunda, sistemi denetleme ve değerlendirme konularında personel uzmanları yetiştirmek ve görevlendirmek; ve sınıflandırma kararları üzerine çıkan anlaşmazlıkları çözecek mekanizmaları sağlamak.

İş sınıflandırmasını belirleyen politikalar Personel Yönetimi Elkitabmm (PYE) 3. cildinde yer almaktadır. Bu politikalar aşağıdaki alanları kapsar:

- |                        |  |
|------------------------|--|
| PYE Cilt 3, Bölüm 2-1: | Sınıflandırma sistemi                            |
| 2-2:                   | Sınıflandırma yetkisinin devri                   |
| 2-3:                   | İş değerlendirmesi                               |
| 2-4:                   | Sınıflandırmanın dokümantasyonu ve kayıtlar      |
| 2-5:                   | Sınıflandırmadan kaynaklanan şikayetler          |
| 2-6:                   | Sınıflandırma yetkisi verilmesi                  |
| 2-7:                   | Sınıflandırma standartlarının gözden geçirilmesi |

Doğrudan ilişkili diğer politikalar şunlardır:

- |                      |   |
|----------------------|---|
| PYE Cilt1, Bölüm 15: | Personel Yönetiminin denetlenmesi, izlenmesi, değerlendirilmesi |
|----------------------|---|

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

PYE Cilt 3, Bölüm 1-2:	Yetki devri
1-3:	Kamu hizmetinde üst düzey görevlileri sayısının kontrolü
1-4	Bakan yardımcısı kadrosunun ve diğer yönetici yardımcılıkları kadrolarının kullanımı
PYE Cilt 2	Sınıflandırma-Yönetim kategorisi

Denetçi, bu politikaların spesifik gerekleri ve amaçları yanında bu Rehberin yayımından bu yana yapılan değişiklikleri ve oluşturulan yeni politikaları da açık seçik anlamalıdır.

Kurumlardaki sınıflandırma faaliyetlerinin performansını denetlemekten Hazine Kurulu Sekreterliği sorumludur. Periyodik olarak, Sekreterlik belirli bir kamu hizmeti dalında, kurumlar itibariyle alınan sınıflandırma kararlarının kalitesini ya da (doğruluğunu) denetler. Bu sürece "masa başı denetim" adı verilir; bu denetim belirli bir pozisyon için iş tanımlamasında belirlenen işlerin sınıflandırma standardıyla karşılaştırmasını içerir. Bu karşılaştırmalar pozisyonun doğru sınıflandırılıp sınıflandırılmadığını saptamada kullanılır. Sekreterlik tarafından 1978 ve 1982 yıllarında yürütülen ve kamu hizmetinin tümünü içine alan iki denetimde belirlenen yanlış sınıflandırma oranları %17.8 ve 23.8 idi. Her iki denetimde de ortaya çıkarılan yanlış sınıflandırılmış işlerin %80'den fazlası standardın üstünde yani, yüksek sınıflandırılmıştı.

1982 yılında Sekreterlik, kamu kurumları bazında yaptığı incelemede her bir kurumdaki sınıflandırma süreçlerini denetledi ve her kuruma iş sınıflandırmasına ilişkin yönetim kontrollerinin ne ölçüde yeterli olduğunu raporlarla bildirdi. Sekreterliğin kurumlardan izlenmesini beklediği güncel direktiflere göre, kurumların kendi bünyelerindeki iç denetim birimleri periyodik olarak iş sınıflandırmasına ilişkin yönetim kontrollerinin yeterlilik derecesini değerlendirmeye tabi tutmalıdır.

Hazine Kurulunun devrettiği yetkiler çerçevesinde, Kamu Hizmeti Komisyonu Denetim Bölümü, Personel Denetim ve inceleme programının bir parçası olarak tek tek kurumlarda Hazine Kurulunun sınıflandırma politikalarına uyma konusunda belirli



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

öğelere yönelik denetimler yürütmektedir. Sınıflandırmaya ilişkin bulgular, Kurumun yanısıra Hazine Kurulu Sekreterliğine de rapor edilir. Komisyonun üzerinde durduğu politika öğeleri arasında, sınıflandırma kararlarının yürürlüğe girme tarihleri, iş tanımlarının gözden geçirilme ve yenilenme tarihleri ve sınıflandırma süreçlerinin izlenmesi bulunmaktadır.

İnsan kaynağı yönetimini denetlerken başlangıçta, denetçi sözü edilen gruplar tarafından iş sınıflandırması konusunda denetimler yapıp yapılmadığını araştırmalı, yapılmışsa, bu denetim raporlarının kopyalarını incelemek üzere temin etmelidir.

### **Kurumların ve Kuruluşların Görevleri ve Sorumlulukları**

Daha önce belirtildiği gibi, Hazine Kurulu, iş sınıflandırması konusundaki yetkilerini kurum yönetici yardımcılara, bağlı yönetici yardımcılara ve kuruluş yöneticilerine devretmiştir. Bu kişilerin dışında, Hazine Kurulunun politikalarına (ilkelerine) göre, iş sınıflandırma yetkisi yalnızca Hazine Kurulu Sekreterliğinin yetki verdiği kişilerce kullanılabilir. Sekreterliğin iş sınıflandırma eğitim programına katılmış olanlara ve bu alanda çok geniş deneyimi olanlara (genellikle personel uzmanlarına) bu yetki verilmektedir.

Kurumlar ve kuruluşlar itibarıyla iş sınıflandırma sürecinin modeli 8 nolu şekilde verilmektedir. Bu sürecin her aşaması için\* karakteristik görevler ve sorumluluklar aşağıdadır:

**Görevlerin tahsisi.** Bu aşama her bir işe, görevler, yükümlülükler ve sorumluluklar tahsisini içerir. Bu aşama ana faaliyet yöneticisi tarafından yerine getirilir ve işlerin birbiriyle çakışmasının önlenmesini; faaliyet biriminin hedefleri açısından görevleri sınıflandırmanın isabetliliği ve işlerin örgütsel birimler içinde gruplandırılması gibi öğeleri gözönünde tutmayı gerektirir.

Görevlerin tahsisi, iş sınıflandırma sürecinin bir parçası olmaktan çok örgütlenme sürecinin bir ögesidir. Bu işlem iş sınıflandırma modelinin içinde yer almaktadır çünkü, iş sınıflandırma sürecini etkilemektedir. Bu etkileme yüzünden, denetlenen kuruluştaki örgütlenme karar alma süreçlerini denetçinin iyice kavraması önemlidir.

**İşlerin tanımlanması.** Bu aşamada görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin ve işe ait diğer ana özelliklerin yazılı tanımlanması yapılır. Bir iş tanımı, bir pozisyonun doğrudan sorumlu olduğu ana faaliyet yöneticisi tarafından kaleme alınır ve personel uzmanına danışmayı gerektirebilir. Daha sonra personel uzmanı iş tanımını değerlendirir ve onu bir iş grubuna ve düzeyine dahil eder.

Bir işi tanımlama süreci, iş analiz tekniklerine dayanır. Bu teknikler, işe yüklenen görevleri ve sorumlulukları kendi mantığı içinde çözümlenmekte, görev ve sorumlulukların iş biriminin hedefleriyle ilişkisini analiz etmekte, kuruluş içindeki diğer işlerle ilişkilerini tahlil etmekte kullanılır. İş analizinin yetersizliği kuruluş içindeki görevlerde tekrara veya çakışmaya yol açabilir. Bu yetersizlik aynı zamanda kuruluştaki diğer iş sınıflandırmasına uyum sağlamaya dönük baskılar türünden istenmeyen etkilere yol açabilir.

**İşleri sınıflandırma,** işin sınıflandırılması o işin bir iş grubuna ve o grup içinde de bir düzeye oturtulması demektir. İşin bir iş grubuna dahil edilmesi, uygun tahsisin belirlenmesi için tanımlanan görevlerle sınıflandırma standardlarında belirtilen kategori ya da grup tanımlarının karşılaştırılması demektir (örneğin Program Yönetimi; Denetim).

Bir grup içinde düzeyi belirlemek beceri, bilgi ve yöneticilik sorumlulukları gibi (uygun iş sınıflandırma standardına ait ölçümleme planında ortaya konan) etkenler açısından bir işi değerlendirmek demektir. Sınıflandırma kararı ya kendi başına hareket eden bir personel uzmanı ya da ana faaliyet yöneticilerinden oluşan (üyelerinden biri genellikle personel uzmanı olan) bir komite tarafından alınır. Memurların oluşturduğu bir komite tarafından karar alınır, bu karar, kendisine sınıflandırma yetkisi devredilmiş bir görevli tarafından resmen onaylanmalıdır.

Birkaç pozisyonun görevlerinin ve sorumluluklarının esas itibarıyla benzer olduğu durumlarda, bu pozisyonların tümü için tek bir iş tanımı yapılabilir (as pozisyon). Bu uygulama "götürü" (ortak) tanımlama olarak bilinir. Götürü (ortak) tanımlamanın kullanıldığı durumlarda, o kurum içinde bu tanıma sokulan bütün pozisyonlar kayıtlarda açıkça belli edilmelidir.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

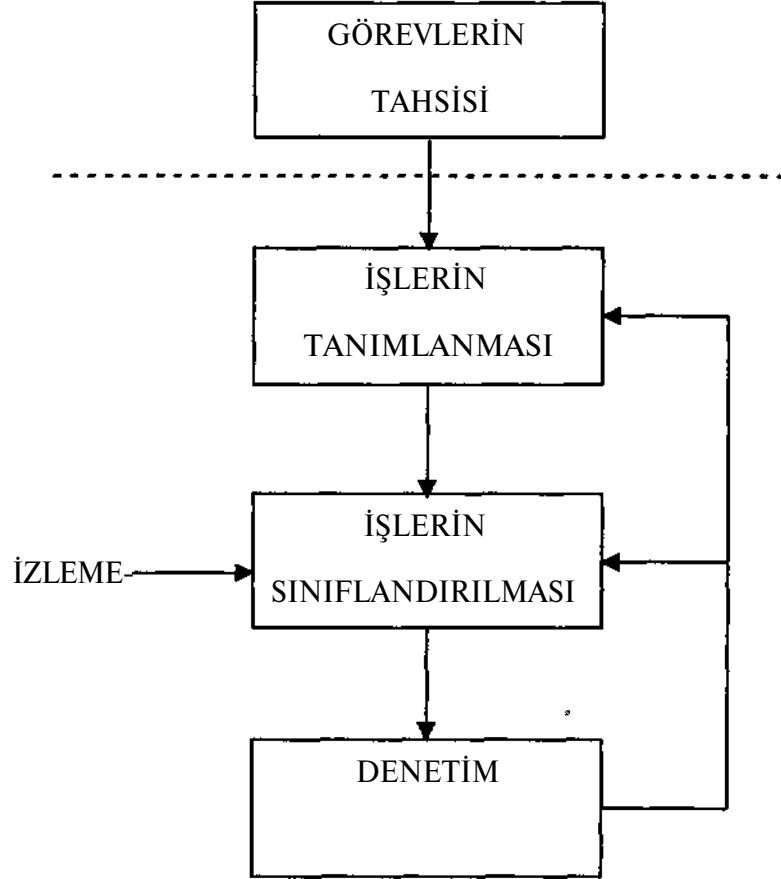
Kuşkusuz, ortak tanımlaması yapılmış bir pozisyondaki sınıflandırma bozuklukları, örnek (as) pozisyonla ilişkili diğer bütün pozisyonları etkileyebilir.

**İzleme ve Denetim** iş sınıflandırmasını izleme sorumluluğu kurumun personel birimine aittir. İzleme, hem alındıkları sırada sınıflandırma kararlarının kalitesini (ya da doğruluğunu) izlemeyi; hem de personel uzmanlarının verdikleri hizmetin kalitesini ve niceliğini izlemeyi içerir.

işin ne ölçüde doğru sınıflandırıldığını ve yapılan işin tanımlamaya ne ölçüde uyduğunu belirlemek için sınıflandırma kararlarının doğruluğu periyodik olarak denetlenmelidir. Bağımsızlığı ve nesneliği sağlamaya yardımcı olmak için denetimler kurum iç denetim birimi tarafından, sınıflandırma uzmanlarının yardımıyla yürütülmelidir.

**ŞEKİL 8**

**KURUMLARDA VE KURULUŞLARDA İŞ  
SINIFLANDIRMASI**



## Denetim Kriterleri ve Bunların Uygulanması

Aşağıdaki denetim kriterleri Sayıştaym kamu kesiminde yürüttüğü iş sınıflandırma denetimleri sırasında oluşturuldu. Bunlar kurum veya kuruluşun iş sınıflandırma faaliyetlerine uygulanır.

**Kriter No. 1: İş sınıflandırma kararları, sınıflandırma standartlarının doğru uygulandığını göstermelidir.**

- Sınıflandırma kararları yapılan ya da yapılacak olan işin doğru tanımına dayanmalıdır.

- Sınıflandırma kararları, yapılan ya da yapılacak olan iş hakkında bilgi sahibi olan ve de sınıflandırma standartlarının uygulanmasını bilen kişilerce verilmelidir.

**Kriter No. 2: Önerilen iş tahsislerinin sınıflandırılması ve maliyete ilişkin bağlantılı sonuçları, bu tahsislerin kesinleşmesinden önce gözden geçirilmiş olmalıdır.**

**Kriter No. 3: Sınıflandırma kararları, ilişkili işler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi amacıyla izlenmeli doğruluklarını sağlamak bakımından periyodik olarak denetlenmelidir; kararlardaki yanlışlıklar derhal düzeltilmelidir.**

İş sınıflandırma işlevi ile ilgili kriter öğelerinin her birine ait olası denetim faaliyetleri 8 nolu çizelgede yer almaktadır. Denetçi bu çizelgeyi, bu Rehberin II.bölümüyle birlikte, özellikle "Denetim Kriterlerinin Uygulanması" alt bölümüyle birlikte incelemelidir.

8 nolu Çizelgede tanımlanan faaliyetler yalnızca tavsiyeler içermekte ve iş sınıflandırma sürecindeki anahtar kişilerle yapılacak görüşmelere; ilgili ilkelerin ve uygulamaların gözden geçirilmesine; ve iş dosyası örneklerinin incelenmesine ağırlık vermektedir. Araştırma evresinde, denetçi, araştırma için seçeceği küçük sayıda örnek iş dosyala-

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

rından hareketle, diğer insan kaynağı yönetim sistemlerinden belgeleri incelemeyi ve kişilerle görüşmeyi içeren planlar oluşturmalıdır.

Daha önce belirtildiği gibi, iş sınıflandırma sisteminin güvenilirliği tanımlanan işle yapılan işin ne denli çakıştığına ve her ikisinin de sınıflandırma standardına ne denli yakın olduğuna bağlıdır. İş sınıflandırma standartlarını uygulamada özel eğitim görmemiş olsa bile bir denetçi tanımlanan işle yapılan işin birbirine ne denli yakın olduğunu değerlendirebilir. Oysa, tanımlanan işle ya da gerçekte yapılan işle sınıflandırma standardı arasında Sayıştay tarafından kurulacak bir ilişki, belirtilecek bir görüş; yetkili bir sınıflandırma uzmanının katkısı ya da katılımı olmadığı sürece, geçerli olmayacaktır. Dolayısıyla, iş grubuna ve düzeyine tahsis bakımından sınıflandırma kararının uygunluğunu incelerken denetçi, İKY grubuna başvurarak yetkili bir sınıflandırma uzmanının yardımını istemelidir.

**Önemli not:** İş sınıflandırmasına ait denetim faaliyet çizelgelerinde belirtilen bir kısım olası denetim faaliyetleri özel denetim tekniklerini gerektirmektedir. Verilen örnekler, işlemlerden örnekler alınmasını ve gerçekte yapılan işle tanımlanan işin birbirini tutup tutmadığının doğrulanmasını içermektedir. Bu faaliyetler, çizelgede bir yıldızla işaretlenmiştir. Şayet denetçi bu yıldızla işaretlenmiş alanlarda denetim yapmayı düşünüyorsa, Sayıştayın İnsan Kaynağı Yönetimi Grubunun önerilerini almalıdır.

## ÇİZELGE 8

## İŞ SINIFLANDIRMASI

## KRİTER ÖĞELERİ İTİBARIYLA OLASI DENETİM FAALİYETLERİ

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
1. İş sınıflandırma kararları, sınıflandırma standartlarının doğru uygulandığını göstermelidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili politikaları, yöntemleri ve uygulamaları inceleyin. Sınıflandırmayı yapanlarla ve ana faaliyet yöneticileriyle görüşün ve dosyalardan küçük bir örneği inceleyerek sınıflandırma karar sürecinde girilen kontrolün var olup olmadığını ve bunların kullanılıp kullanılmadığını belirleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sınıflandırma karar sürecinde yararlanılan bilgilerin kontrolü yetersiz ya da hiç kullanılmıyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geçen yıl yapılan işlemlerden** bir örnek alın. Görevliler ve amirleri ile görüşerek iş tanımı ile işin gerçek içeriğini karşılaştırın. Olanak bulursanız, yapılan işin örneklerini elde edin.</li> </ul> <p>(Not: Küçük bir örnekle başlayın, farklı işlemlerin %5'i gibi ve gerekirse artırın.)</p>

\* İnsan Kaynağı Yönetim Birimine danışın.

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<p>Aşağıdaki türden kontrol faktörlerini araştırın:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- onaylanmış kuruluş şemaları;</li><li>- kabul edilmiş iş tanımları;</li><li>- iş tanımlarının çalışanlar tarafından gözden geçirilmesi;</li><li>- yerinde inceleme ön karan.</li><li>• iş tanımlarının yazılmasında yöneticilerin eğitilmesi, onlara yol gösterilmesi, danışmanlık hizmeti verilmesi yönünde kurum içi ilkeleri ve uygulamaları gözden geçirin. Yakın zamanda sınıflandırma deneyimi yaşamış yöneticilerle görüşerek kendilerine ne ölçüde eğitim ve danışmanlık hizmeti verildiğini belirleyin.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticilere, iş tanımlaması yazımında verilen eğitim, kılavuzluk ve danışma hizmetleri sınırlı.</li><li>• Doğrudan doğruya iş tanımlarındaki sorunlardan kaynaklanan belge gecikmeleri.</li></ul>	



Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sınıflandırma kararları, yapılan ya da yapılacak olan iş hakkında bilgili, ve de sınıflandırma standartlarının uygulamasına bilen kişilerce verilmelidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dosya incelemesinin bir parçası olarak sınıflandırma kararlarının mantığının nedenli yeterli*** olduğunu inceleyin.</li> <li>Sınıflandırma standartlarını uygularken karar alma sürecinin "bakımsızlığı ve nesnellliğini" sağlamak amacıyla güden aşağıdaki türden ilke, yöntem ve uygulamaları gözden geçirin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- meslektaş veya amir incelemesi;</li> <li>- ortak tanımlamalar yapma ve komitelerden yararlanma;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Süreç iş tanımlarının kapsamlı bir şekilde revizyonu ile karakterize edilebilir.</li> <li>Sınıflandırma kararlarının temel mantığı eksik ya da yetersiz görünüyor.</li> <li>İlke, usûl ve uygulamalar, "nesnel ve bakımsız" kararların güvence altında olduğu bir süreci doğurmuyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yöneticiler ve sınıflandırma sorumluları ile görüşerek iş tanımlarında yaygın değişiklik yapmanın nedenini araştırın.</li> </ul>

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sınıflandırma sorumlularının nitelikleri ve deneyimleri.</li> <li>• Daha önceki incelemelerde ve denetimlerde saptanmış yanlış sınıflandırma olaylarıyla yeniden karşılaşıp karşılanmadığını gözden geçirin.</li> <li>• Sınıflandırmadan kaynaklanan şikayetleri ve nasıl giderildiklerini inceleyin.</li> <li>• Ana faaliyet yöneticilerinin iş değerlendirme yöntemleri konusunda eğitimleri ile ilgili ilkeleri ve uygulamaları inceleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başlangıçtaki sınıflandırma kararlarından geriye dönüş oranı yüksek sayıda yanlış sınıflandırma olayı bildiriliyor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardın yanlış uygulanması nedeniyle ortaya çıkan yanlış sınıflandırmanın oranını belirlemek amacıyla geçen yıl içinde yapılmış işlemlerden bir grup örneği denetleyin<sup>(*)</sup>.</li> <li>• Mümkünse, yakınmalara neden olup da değiştirilen kararlardan bir grup örneği inceleyerek yanlış kararın nedenini belirleyin.</li> <li>• İş değerlendirmesi konusunda az eğitim almış olmanın ya da hiç eğitim almamış olmanın etkileri konusunda, sınıflandırmaya katılan ana faaliyet yöneticileriyle görüşün.</li> </ul>

\* İKY Birimine danışın

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>2. <u>Önerilen iş tahsislerinin sınıflandırılması ve maliyete ilişkin bağlantılı sonuçları, bu tahsislerin kesinleşmesinden önce gözden geçirilmiş olmasıdır.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum politikalarının ve usullerini inceleyin; örgütlenmedeki değişim açılarından ve sınıflandırma kararlarının maliyetinin sonuçlarını belirlemek üzere, bu kararlar kesinleşmeden önce örnek olarak seçilmiş küçük bir dosya grubunu inceleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollar yetersiz görünüyorsa da kontrollara uyulmuyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mümkünse kuruluşu oluşturan bileşenlerde gruplar halinde kaymalar olup olmadığını saptamaya çalışın. Bu tür kaymalar ve yükselen ücret maliyetleri nedeniyle verimlilikteki değişimleri yöneticilerle görüşerek saptayın.</li> </ul>

\* İKY Birimine danışın

Kriter	Araştırma	Sorunların Göstergeleri	İnceleme
<p>3. <u>Sınıflandırma kararları</u>, <u>ilişkili işler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi</u> amacıyla <u>izlenmeli</u>; <u>doğruluklarını sağlamak bakımından periyodik olarak denetlenmeli</u>; kararları <u>daki yanlışlıklar derhal düzeltilmelidir</u>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleme ve denetim çalışmalarını inceleyin*;</li> <li>- politikalar ve prosedürler;</li> <li>- görevler ve sorumluluklar;</li> <li>- denetim planları;</li> <li>- denetim planları.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikalar ve prosedürler ya yetersiz ya da hiç yok.</li> <li>• Görevler ve sorumlulukları yeteri açıklıkta tanımlanmamış ya da tahsis edilmemiş.</li> <li>• Denetim planları, sınıflandırma işlemlerinin kapsamlı ve zamanında ele alınmasını sağlamıyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorun saptandığı zaman, nedenlerini, etkilerini öğrenmek ve önerilerini almak üzere, uygun görülen yöneticilerle görüşün.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleme ve denetim raporlarını inceleyin. Bunlarla ilgili çalışma kağıtlarını ve ilgili analizleri inceleyin; bunların plan ve programa uygun biçimde tamamlayıp üst yönetime bildirilip bildirilmediğini saptayın.</li> <li>• Belirlenen yanlış sınıflandırmaları düzeltici eyleminin zamanında yerine getirilip getirilmediğini inceleyin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmalar onaylanmış plan ve programlara uygun olarak tamamlanmıyor.</li> <li>• Sonuçlar üst yönetime zamanında bildirilmiyor.</li> <li>• Yanlışlıkları çözümlenmek için gerek görülen zaman çok fazla görünüyor.</li> </ul>	

\* İKY Birimine danışın

*insan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

**EK A**

**BELGELER VE SAYISAL VERİLER**

## BELGELER VE SAYISAL VERİLER

Denetimin planlama ve inceleme evrelerinde denetlenen kuruluştan istenilecek verilerin ayrıntılı listesi aşağıda gösterilmiştir.

### GENEL BİLGİLER

1. Meslek gruplarını ve düzeylerini (en son haliyle) gösteren, kuruma ve personel şubesine/bölümüne ait örgüt şemaları.
2. Personel şubesi görevlilerinin kurumun toplam iş gücüne oranı.
3. Kurum çalışanlarının meslek grupları ve düzeyleri itibariyle dökümü.
4. Cari ve önceki yıl itibariyle kurumun çalıştırmasına izin verilen toplam eleman sayısı (adam/yıl cinsinden).
5. "part-taym", geçici ve sözleşmeli çalışanların sayısı ve çalışma yerleri ile kuruluşun tek başına işvereni olduğu meslek gruplarının sayısı ve yerleri.
6. Yürürlükte olan personel politikalarına ilişkin dökümanların kopyaları.
7. Personel şubesinin program hedefleri ile iş hedefleri ve çalışma planlarının kopyaları.
8. İnsan kaynağı ile ilişkili denetim ve incelemeler:
  - iç (Kurumun kendi denetim birimince yapılan);
  - Hazine Kurulu Sekreterliği sınıflandırma denetimleri;
  - Kamu Hizmeti Komitesinin denetimleri;
  - Eleman temininde günlük çekilen meslek grupları üzerine iç incelemeler ve hareketlilik etkileri vb.;
  - Personel biriminin hizmet düzeyi üstüne dahili incelemeleri.
9. Denetimlere, incelemelere kurumsal yanıtlar.
10. IKY konularıyla uğraşan komitelerin ve işlevlerinin dökümü.

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

11. Özlük İşleri işlevsel uzmanlık alanlarında kurs görmekte olan yöneticilerin sayısı.
12. Örgütsel birimler (öğeler) itibariyle yakınmaların sayısı ve mahiyeti (mümkünse).
13. Hastalık izni kullanımının kamu hizmetindeki ağırlıklı ortalamaıyla mukayesesi hakkında Hazine Kurulu Sekreterliği raporu.

### **EĞİTİM**

- Eğitim biriminin çalışma planları
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan formların kopyaları
- Kurs (Eğitim) takvimi
- Kurs dökümü - kurslar itibariyle eğitim gören çalışan sayısı
- Eğitim hakkında Hazine Kurulu Sekreterliğine gönderilen raporlar
- Yıllık eğitim planının ve eğitim bütçesinin kopyaları
- Gerçek eğitim giderleri hakkındaki raporlar
- Eğitim elkitaplarının örnekleri
- Eğitim değerlendirme formlarının ve değerlendirme örneklerinin kopyaları
- Eğitim personeli ile eğitim araç-gereçlerinin kullanımına ilişkin dokümanlar.

### **İNSAN KAYNAĞI BİLGİ SİSTEMLERİ**

- Tüm insan kaynağı bilgi sistemleri çıktılarının listesi, dağıtımı ve temsili örnekleri
- insan kaynağı bilgilerini işlemenin toplam maliyeti
- Sistemin oluşturulmasından önceki fizibilite etüdüleri ya da daha sonraki araştırmalar
- Merkezi kuruluşlara gönderilen insan kaynağı raporları

### **İNSAN KAYNAĞI PLANLAMASI**

- Maaş bütçesinin yüzdesi olarak fazla mesai
- Seçilmiş alanlar için program hedefleri, iş hedefleri ve çalışma planları
- İşgücü devir hızı
- İnsan kaynağı planları
- Emeklilik profilleri

### **PERSONEL ALIMI (İŞE ALMA)**

- Personel alım bölümünün çalışma planları
- Performans ölçme standartları
- Personel alım bölümü görevlilerinin iş yükü
- Pozisyonları doldurmak için geçen (ortalama) zaman

### **SINIFLANDIRMA**

- Sınıflandırma bölümünün çalışma planları
- Sınıflandırma komitelerinden yararlanma konusundaki kurumsal politikalar
- Sınıflandırmadan sorumlu memurların iş yükleri
- İki sınıflandırma talebi arasında geçen (ortalama) süre
- Meslek grupları profilleri (zaman içindeki değişimler)

### **PERFORMANS İNCELEMESİ VE ÇALIŞANI DEĞERLEME**

- İlgili birim tarafından son üç yıllık süre boyunca doldurulan formların yüzdesi
- Sistemin durumu ve veri kullanımları hakkındaki raporlar
- Formları ve doldurma talimatlarının suretleri
- Değerlendirme belgelerinden örnekler.



EKB

İKY ARAŞTIRMA EVRESİNDE MÜLAKAT YAPILMASI  
ÖNERİLEN KİŞİLERİN LİSTESİ

**İKY ARAŞTIRMA EVRESİNDE MÜLAKAT YAPILMASI**

**ÖNERİLEN KİŞİLERİN LİSTESİ**

**MERKEZDE**

- Önemli konumdaki kıdemli ana faaliyet yöneticileri (5-10 kişilik örnek grup)
- İdari asistanlar (2 kişilik örnek grup)
- Önemli konumdaki orta düzey yöneticiler (3 kişilik örnek grup)
- Nezaretçi olmayan personel (sorunların mahiyetine bağlı olarak )
- Personel yönetiminin yöneticisi
- Eğitim yöneticisi
- insan kaynağı planlama ve çalışanı değerlendirme müdürü.
- EBİ yöneticisi
- Personel alma yöneticisi
- İşçi-İşveren ilişkileri yöneticisi
- Personel sınıflandırma, ücret ve sair yardımlar yöneticisi
- İKY'den sorumlu iç denetçi.

**BÖLGELER** (Araştırma aşamasında tercihan iki bölge)

- Bölge müdürü
- Personel yöneticisi
- Eğitim görevlisi (şayet varsa)
- İşe alma görevlisi (varsa)
- Önemli konumdaki ana faaliyet yöneticileri

NOT: Bu tadadi bir liste değildir ve denetlenen kuruluşun koşullarına uydurulmalıdır. Bir kuruluşta bazı pozisyonlar bulunmayabilir ya da bir pozisyon **birden** çok sayıda sorumluluk alanını kapsayabilir. Konuların özelliklerine göre daha alt düzey personelle görüşülebilir.

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

EKC

**PERSONEL UZMANLAR İLE YÖNETİCİLERE  
SORULACAK OLASI MÜLAKAT SORULARI**

**PERSONEL UZMANLARI İLE YÖNETİCİLERE  
SORULACAK OLASI MÜLAKAT SORULARI**

Denetçi bu ek bölümde sıralanan soruları, denetlenen kurum ve kuruluş görevlileriyle yapacağı görüşmeler için materyal geliştirilebilecek bir çerçeve olarak mütalaa etmelidir. Denetim konulan ve inceleme tipiyle tutarlı olmak üzere sorular eklenmeli, çıkarılmalı veya yeniden yapılandırılmalıdır.

- C-1 - Üst düzey personel uzmanıyla yapılacak görüşmede sorulabilecek sorular
- C-2 - Yöneticilerle yapılacak görüşmede sorulabilecek sorular
- C-3 - insan kaynağı planlama yöneticisine sorulabilecek sorular
- C-4 - Eğitim yöneticisine sorulabilecek sorular
- C-5 - İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri yöneticisine sorulabilecek sorular
- C-6 - Basın inceleme ve çalışanların değerlendirilmesi yöneticisine sorulabilecek sorular
- C-7 - Sınıflandırma yöneticisine sorulabilecek sorular
- C-8 - işe alma ve atama yöneticisine sorulabilecek sorular

Üst Düzey Personel Uzmanına Sorulabilecek Mülakat Soruları

A. Genel Yaklaşım

Açılış Açıklamaları;

- Kapsamlı denetim içerisinde insan kaynağı yönetiminin yerini açıklayın.
- insan kaynağı yönetimi denetiminin mahiyetini ve kapsamını tanımlayın.
- Araştırma aşamasının tamamlanmasının yaratacağı yankılan (geri beslemeyi) tartışın.
- Başlangıç olarak gerek duyulan belgeleri talep edin.

B. Genel Sorular

Aşağıdaki sorular üst düzey personel görevlisi ile başlangıç veya tanışma görüşmesinde bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır.

	<u>Gönderme Yapılan</u>
	<u>Kriter</u>
1. Personel biriminin şu andaki atılımları ve inisiyatiflerinin neler olduğunu söyleyebilir misiniz? Biriminiz için uzun vadeli planlarınız nelerdir?	genel
2. Geçen birkaç yıl içinde, kurumunuzda geniş biçimde yeniden düzenlemeye ya da program değişikliğine uğramış alan var mı? Bunun insan kaynaklarına ne etkisi oldu?	genel
3. Son birkaç yıl içinde, dışardan ya da kurum içinden personelle ilgili olarak ne gibi denetim ve araştırmalar yapıldı? (Rapor suretlerini alın)	Personel İşlevi Yönetimi 5
4. Hangi alanlarda tavsiyelerde bulunuldu? Bu denetim ve araştırmalar personel parogramlarında değişikliklere yol açtı mı? Açıklayın.	PİY 5
5. Herhangi bir çalışanlar grubu işe alma, sınıflandırma ve personel arası ilişkiler açısından özel sorun yaratıyor mu? Bu sorunları çözmek için hangi adımlar atıldı?	genel

Gönderme Yapılan  
Kriter

- Kuruluşun kendisine mevdu hizmetleri yapma yeteneğine bir etkisi oldu mu?
6. Yöneticilerin kendi kaynaklarını kullanmada güçlük çektikleri alanlar var mı?
- Örnek: hastalık izinlerinin kullanır *M*, yüksek işgücü devir hızı, fazla mesailer moral sorunları, yakınmalar, başvurular, personelden yararlanma ve performans düzeyi
7. Eğer kaygılar varsa, bu sorunlar ne denli tartışılmış/çözülmüş? Çözülmemişse nedeni?
8. İnsan kaynaklarıyla ilgili olarak sizin gördüğünüz ya tahmin ettiğiniz başka kaygılar ya da sorunlar var mı? Bu sorunlar ne denli çözülmüş ya da çözülme yolunda ?
9. Hangi personel faaliyetleri merkeze bağlı, hangileri bölgelerde yürütülüyor? Bu iki örgütsel birim arasında karşılıklı etkileşim düzeyi nedir?
10. Halihazır personel yapısı güçlülere neden oluyor mu?
11. Personel birimi görevlileri işlerine uzman gibi m> yaklaşıyorlar yoksa, genel anlamda mı? Bu ne ölçüde verimli?
12. Ana faaliyet yönetimiyle ile ilişkinizi tanımlayın.
13. Kurumun verimli biçimde çalışabilmesi için yeterli sayıda ve türde çalışanı var mı? Kaynak darlığı çekilen alanlar var mı?
14. Kurumun kendisine tahsis edilen insan-yıl sınırı içinde kalmasını sağlayan hangi kontroller konulmuş? (süreci gözden geçirin)
15. İnsan kaynağı bilgi sisteminizin yönetimin gereksinimlerini ne denli karşıladığı düşüncesindesiniz? Hangi iyileştirmeler gerekli?

	<u>Gönderme Yapılan</u>
	<u>Kriter</u>
16. Personel programlarınızın ne denli başarılı olduğunu nasıl biliyorsunuz? Standartlar var mı? Nasıl bir değerlendirme çerçevesi görüyorsunuz?	PIY 5
17. Size göre, yöneticiler personel programlarındaki hizmet düzeyinden memnunlar mı? Değilseler, hangi alanlardan memnun değiller ve böyle bir algılamının neden varolduğunu düşünüyorsunuz?	PİY 5
18. Personel birimindeki kişilerin uzmanlık düzeylerini tatminkâr buluyor musunuz?	PİY 3
19. Bütün personel görevlileriniz gerekli olan merkezi kurum eğitiminden geçerek liyakatlarını almış mıdır?	PİY 3
20. Personel görevlileriniz için geliştirme programlarınız var mı? Yoksa, bu yönde çabalara gerek görüyor musunuz?	PİY 3
21. Denetim çalışmalarımız boyunca özel ilgi görmesi gerektiğini düşündüğünüz alanlar var mı?	genel

### C. Ayrıntılı Sorular

Aşağıdaki sorular üst düzey personel yöneticisi ile yapılacak derinlemesine bir görüşmede sorulacak sorulara bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu görüşme, genellikle denetçinin kuruluştaki İKY sistemleri ve uygulamaları hakkında bir miktar fikir sahibi olmasından sonra gerçekleşir. Böylelikle, görüşmeye ayrılan zaman en verimli biçimde kullanılmış olur. Araştırma evresinin başlangıcında saptanan ve önem taşıyor görülen konularda üst düzey personel görevlisinin görüşlerini ortaya çıkaracak sorular denetçi eklemelidir, ileride ortaya çıkacak hususlara bağlı olarak, benzer sorular inceleme evresinde de sorulabilir.

1. Kuruluşunuzda varolan personel yapılanması ne zamandan beri yürürlükte? Değişiklik yapma planları var mı? PİY 2

*insan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan

Kriter

- |    |  |       |
|----|--|-------|
| 2. | Size göre, varolan yapılanma personel örgütünün hizmet verme ve kontrol işlevlerini yerine getirmesini kolaylaştırıyor mu? | PtY 2 |
| 3. | Merkezde personelle ilgili uzmanlık alanları arasında eşgüdüm (koordinasyon) nasıl sağlanıyor?                             | PÎY 2 |
| 4. | Eşgüdümün varolmadığının bilindiği bazı alanlar var mı?  | PÎY 2 |

Bu sorular, şayet kuruluşun ademi merkezietçi bir personel çalışma biçimi varsa, sorulmalıdır.

Personel Yönetimi

- |     |   |       |
|-----|---|-------|
| 5.  | Bölgesel personel birimleri ile ilişkinizin mahiyeti nedir?   | PÎY 4 |
| 6.  | Merkezdeki ve taşradaki personel birimlerinin kendi görevleri ile ilgili kaygı veren alanlar var mı?  | PÎY 4 |
| 7.  | Merkezi ve bölgesel personel programları arasında eşgüdüm nasıl sağlanıyor?   | PÎY 2 |
| 8.  | Bölgeler diğer bölgelerdeki faaliyetlerden ne denli haberdar?   | PÎY 2 |
| 9.  | Herhangi bir bölgede belli insan kaynağı sorunları ya da kaygılan var mı?   | PÎY 1 |
| 10. | Bölgelerden personel görevlilerinin resmi anlamda ve fiilen ast-üst ilişkileri nedir?   | PÎY 2 |
| 11. | Taşradaki bütün bürolara personel birimince aynı derecede hizmet sunuluyor mu, yoksa değişiklikler var mı? Değişiklikler varsa, bu değişiklikler sorunlara neden oluyor mu? | PÎY2  |



## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

### Gönderme Yapılan

#### Kriter

12. Bölgelerdeki pesonelin performanslarına katkınız oluyor mu? Eğer katkınız yoksa bunun ne tür etkileri oluyor? PİY 2

Bundan sonraki sorular hem merkezden hem de yerinden yönetilen personel birimleri için düşünölmelidir.

13. Personelde bir hizmet düzeyi standardı var mı? Şayet varsa, nasıl kullanılıyor? Eğer yoksa, oluşturulması gereğine inanıyor musunuz? Hangi alanlarda? PİY 1

14. Personel işlevlerinin her biri için bir politika var mı? Yeni politikalar geliştirme planları var mı? PİY 4

15. Yöneticilerin personel alanındaki görev ve sorumluluklarının bilincinde olduklarını düşünüyor musunuz? Yönetimin kaygı duyduğu önemli alanlar hangileridir? PİY4

16. Personel politikasının oluşturulmasına ana faaliyet yöneticilerinin katkısı var mı? PİY 4

17. Politikalar ana faaliyet yöneticilerine nasıl iletiliyor? PİY 4
- bu konuda verilen resmi eğitimin derecesi
  - politikaların dağıtımı

18. Gelecek yıl için hedefler ve çalışma planları oluştururken, ana faaliyet yöneticilerinden katkı yapmalarını istiyor musunuz? Hangi formatta? Sağlanan bilgiler yararlı mı? PİY 1

19. Personele ilişkin hedeflerle çalışma planları ve kuruluşun hedefleri arasında hangi bağlantılar var? PİY 1

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

### Gönderme Yapılan

#### Kriter

20. Personele planlama süreci, çeşitli personel işlevleri ile ilgili olarak kaç kaynağa gerek duyulacağı konusunda karar vermenize yardımcı olarak denli ayrıtılı mı?

PŦY 1

### İnsan Kaynağı Planlaması

21. Kurumumuzdaki insan kaynağı planlamasının bilinen güçlü ve zayıf yanları nelerdir?

İKP 4

İKP 5

22. Bu zayıflıkları aşmak ya da güçlü yanları takviye etmek için ne gibi planlar var?

İKP 4

23. Kurumun yükümlülüklerini yerine getirmek için yeterince personelle donatıldığına inanıyor musunuz?

İKP 1

### İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri (İKBS)

24. Yakınlarda, bilgi ihtiyaçlarınızı ve/veya yararlananların gereksinimlerini karşılamada kurum İKBS'nin etkinliğini araştıran çalışmalar yapıldı mı? Sonuçları nelerdir?

İKBS 3

25. Bu çalışmalarda tavsiyelere uyuldu mu? Yoksa, neden?

İKBS 3

### Personel Yönetimi

26. Personelle ilgili olarak aldığınız bilgilerin doğruluğundan, tamlığından ve zamanlılığından memnun musunuz? Ana faaliyet yöneticilerinin (bu hususlardan) memnun oldukları düşüncesinde misiniz?

İKBS 1

27. Mevcut sistem tarafından karşılanmayan başka personel bilgi ihtiyacınız var mı? Bunlar nelerdir? Hangi önlemleri alıyorsunuz?

İKBS 1

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

### Gönderme Yapılan Kriter

#### Sınıflandırma

28. Kurumumuzdaki bazı meslek grupları ya da alanları sınıflandırma sorunları yaşıyor mı? Neden? genel
29. Sizin algılamınıza göre, yönetimin sınıflandırma süreci hakkındaki görüşleri nelerdir? genel
30. İyileştirmelerin gerektiği alanlar var mı? genel

#### İşe Alma/Atama

31. Yönetimin işe alma/atama sistemiyle ilgili olarak ifade ettiği genel kaygılar neler? genel
32. Kuruluşun işe alma/atama sürecinin iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz alanlar var mı? genel

#### Personel Yönetimi

33. İşe alma/atama sistemini faaliyetlerle ilgili gerekliliklerle daha uyumlu kılmak üzere personel girişimde bulunmuş mu? genel

#### Eğitim

34. Kurumun son birkaç yıl içindeki önemli eğitim hamleleri nelerdir? Karşılaşılan büyük güçlükler nelerdir? eğitim 3, 4
35. Eğitim bu kurumda önemli bir gereksinim mi? Neden? genel
36. Kurumun:  
- eğitim masraflarını yeterince kontrol ettiği; tüm eğitim kriterleri

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan  
Kriter

- eğitim faaliyetlerini yeterince değerlendirdiği;
- eğitim ihtiyaçlarını yeterince belirlediği düşüncesinde misiniz?

37. Eğitime ilişkin olarak ana faaliyet yöneticilerinin en büyük eğitim 4  
kayısının ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Başarı inceleme ve Çalışanın Değerlendirilmesi

38. Kurumunuzda basan inceleme ve çalışanın değerlendirilmesi sistemi ne denli etkili işliyor? BİÇD 3  
Hangi amaçlara hizmet ediyor?

Yöneticilere Sorulabilecek Mülakat Soruları

A. Genel Yaklaşım

Açılış Açıklamaları :

- İnsan kaynağı yönetiminin kapsamlı denetim içindeki yerini anlatın.
- Ana faaliyet yöneticileriyle yapılan görüşmelerin genelde insan kaynağı yönetimi denetimiyle bağlantısını açıklayın.

B. Genel Sorular

Aşağıdaki sorular, denetimin araştırma evresinde ana faaliyet yöneticileriyle yapılacak başlangıç görüşmelerinde ya da kısa müzakerelerde bir çerçeve olarak yararlanılmak üzere düşünülmüştür.

Gönderme Yapılan  
Kriter

- |    |  |       |
|----|--|-------|
| 1. | Kuruluşunuzun ve gerçekleştirdiğiniz programların maliyeti nedir?  | genel |
| 2. | Yakınlarda, kuruluşunuzun yapısında, uyguladığı teknolojide, işgücünde, hedeflerinde ya da programlarında herhangi bir değişiklik oldu mu? Değişiklikleri anlatın. | genel |
| 3. | Bu değişikliklerin insan kaynağı üzerinde beklenen etkileri neler? Bu etkilerle başa çıkabilmek için herhangi bir tedbire başvuruldu mu?                           | genel |
| 4. | Kuruluşunuzun niteliği insan kaynakları yönetiminde nevi şahsına münhasır zorluklar yaratmakta mı?<br>- personel sağlanması<br>- işin türü                         | genel |

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

	<u>Gönderme Yapılan</u>	<u>Kriter</u>
- personelin isteklendirilmesi (motivasyon)		
- verimlilikle ilgili kaygılar		
5. Kuruluşun niteliğinden kaynaklanan bu zorlukların faaliyetler üzerindeki etkisi nedir?	genel	
6. Bu kaygıları gidermek için neler yapıldı?	genel	
7. Gelecekteki program gereksinimlerinizi karşılamak üzere, uygun sayıda ve uygun beceri sahibi insanların bulunabilmesini nasıl güvence altına alıyorsunuz?	İKP 2	
- Olası pozisyon boşalmalarını saptamak üzere emekliliğe ayrılma rakamlarını, geçmişten bugüne işgücü devir hızını vb. inceliyor musunuz?		
- Bugün itibariyle, belirli gruplar bakımından, kıtlık, fazlalık, iş seyyaliyeti sorunları gibi zafiyet alanları var mı?		
8. Sizin alanınıza insan-yıl tahsisi yapılırken hangi süreçten yararlanıldı? Sahibi bulunduğunuz insan kaynağı sayısı için gerekçe göstermeniz sizden istendi mi?	İKP 1	
- mevcut iş programları için?		
- yeni iş programları için?		
- hangi mekanizmalar aracılığıyla?		
9. İnsan kaynağı gereksinimlerinizi, personel biriminize yönetim planlaması yapması için bildirmeniz sizden istenmekte mi?	PtYI	
- istenen bilgilerin türü		
- bilgilerden ne ölçüde yararlandığı hakkında düşünceniz		

- verilen geri-bildirim derecesi
  - bilgilerin yöneticiye yararlılığı
10. Personel biriminin; PîY4
- işe alma/atamada,
  - sınıflandırma alanında,
  - eğitimde,
  - insan kaynağı planlamasında,
  - insan kaynağı bilgi sistemleri alanında,
- sağladığı hizmet düzeyinden memnun musunuz?
11. insan kaynağı sistemlerinde ve uygulamalarında faaliyetlerle ilgili ihtiyaçları karşılamak üzere yapılması gereken iyileştirmeler olduğu kanısında mısınız? PtY4
12. Bu yaptığımız denetimin size herhangi bir şekilde yararı olabilir mi? Bizim üzerine eğilmemizi düşündüğünüz alanlar var mı? genel

**C. Ayrıntılı Sorular**

Aşağıdaki soruların, denetimin araştırma ve inceleme aşamalarında ana faaliyet yöneticileriyle yapılacak derinlemesine görüşmeler için, gereken hallerde önceki bölümdeki sorulara ilaveten, bir çerçeve olarak kullanılması amaçlanmıştır.

**İnsan Kaynağı Planlaması**

1. Kendi yönetim alanınızda hangi türden kaç kişiye gereksiniminiz olduğunu nasıl biliyorsunuz? (çalışma planlarını görmeyi talep edin.) İKP1

## İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi

### Gönderme Yapılan Kriter

- Çalışma planları, münhasıran kurumsal birim yoksa tek tek her çalışan seviyesinde mi, veyahut çalışan bireyler seviyesinde mi hazırlanmaktadır.
2. Bu alanda iş standartları herhangi bir işe uygulanmakta mıdır? iş standartları geliştirilmiş mi? Şu anda iş standartlarının mevcut olmadığı alanlarda da iş standartlarından yararlanılabilir mi? İKP1
3. İnsan kaynağı planmasında kendi rolünüz hakkındaki görüşleriniz? İKP 4
- sorumlulukların belirlenme ve açıklıkla iletilme dereceleri;
  - personel uzmanlarının rolü;
  - personel uzmanlarının tavsiyelerinin ve rehberliklerinin yeterliliği.
4. Kuruluş içinde insan kaynağı planlama uygulamalarını iyileştirmek için politikalarda ve uygulamada ne gibi değişikliklerin gerekli olduğunu düşünüyorsunuz? İKP 2
- İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri
5. Sorumluluklarınızı yerine getirmek için gereksinim duyduğunuz bütün bilgileri insan kaynağı bilgi sistemlerinden alıyor musunuz? İKBS1
- Talep edilen ve alınan bilgi türleri
  - Aldığınız bilgiler güvenilir, zamanlı ve işe ilişkin mi?
  - Değilse, bu durum sizin için ne tür sorunlar yaratıyor?
  - Bilgiler yeterli değilse, bunun etkileri nedir?
  - Ne tür değişiklikler yapmayı düşünürdünüz?
  - Bu değişiklikler daha önce önerildi mi? Kime ve sonuç ne oldu?



*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan

Kriter

- |    |   |        |
|----|---|--------|
| 6. | Sistemin imkânlarını anlayabilmenizi ve kullanmada ona güven duymanızı sağlamak üzere sistem hakkında size yeteri kadar bilgi verildi mi? | İKBS 1 |
| 7. | Siz ya da yönetimden başka kişiler personel bilgi sisteminin tasanımına katıldınız mı? Göreviniz ne idi?                                  | İKBS 1 |
| 8. | Kendi bölümünüzde (ayrıca) manuel bilgi sistemi veya mikro bilgisayar sistemi kullanılıyor mu?<br>- Bu durum niçin gerekli?               | İKBS 1 |
| 9. | Görüşünüze göre kurumsal bilgi sistemlerinde gereksiz yere tekrarlanan veriler var mı?  | İKBS 3 |

Eğitim

- |     |  |              |
|-----|--|--------------|
| 10. | Maiyetinizde çalışan personel genellikle hangi tür eğitim görüyor?<br>- kuruluş içinde ya da dışında görülen kurslar<br>- kursların süresi   | eğitim 1     |
| 11. | Eğitim işteki gereksinimlere cevap veriyor mu?   | eğitim 2, 5  |
| 12. | Personelin halihazırdaki ya da gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verecek yönde daha fazla ders ve programlara gerek duyulan alanlar var mı? Böyle bir eğitimin bulunmamasının, sizin programlarınıza etkisi nedir? | eğitim 2     |
| 13. | İyileştirmelere gerek duyulan kurslar var mı?  | eğitim 5     |
| 14. | Kurumsal eğitim programlarına yaptığınız katkının derecesinden memnun musunuz? Katkınızın mahiyetini açıklayın.  | eğitim 1,2,3 |

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

		<u>Gönderme Yapılan</u>
		<u>Kriter</u>
15.	Eğitimle ilgili olarak kendi görevleriniz ve sorumluluklarınızla ilgili olarak karanlıkta kalan noktalar var mı? Görevleriniz ve sorumluluklarınız nelerdir? Kimin eğitim göreceğini nasıl belirliyorsunuz?  - değerlendirme/performans boşlukları ile bağlantı  - eğitim ya da geliştirme	eğitim 2, 3 PÎY 4
16.	Eğitim programlarında genelde hangi iyileşmeleri görmek istiyorsunuz? Eğitim konularında personelden yeterli düzeyde hizmet ve destek görüyor musunuz?	eğitim 5 PÎY 1
17.	İnsan kaynakları sistemleri ve çeşitli insan kaynakları uzmanlık alanlarındaki uygulamalar hakkında bilgi sahibi misiniz? Bu alanda eğitim gördünüz mü?	PÎY3
<u>Basan inceleme ve Çalışanı Değerlendirme</u>		
18.	Size göre BI ve ÇD sürecinin değeri nedir? Onu nasıl kullanıyorsunuz?	BİÇD 3
19.	BİÇD'nin kurumunuzdaki kullanımını ile ilgili kaygı taşıyor musunuz? Lütfen açıklayın.	BtÇD 3
20.	Çalışanlarınız için basan (performans) kriterleriniz var mı?  - kriter tipi  - çalışanların bilgilendirme derecesi	BİÇD 1
21.	Organizasyonunuzdaki iş planlama sürecini anlatır mısınız?  - hangi düzeyden çalışanlar katılıyor?  - çalışma planlarındaki hedefler BİÇD amaçlı olarak ne ölçüde kullanılıyor?  - çalışma planları üzerinde çalışanlarla ne ölçüde görüşülüp uzlaşmaya varılıyor?	BİÇD 1

Gönderme Yapılan

Kriter

22. Ferdi iş planları bulunmayan çalışanların hedeflerinin ne olduğunu ve işlerini değerlendirmede kullanılacak kriterleri bilmelerini sağlamak için ne yapıyorsunuz? BİÇD 1
23. Çalışanların performanslarındaki zaafları ve güçlü yanları, genellikle ne kadar sıklıkla görüşürsünüz? BİÇD 2
24. Sorunu olan çalışanlarınız var mı? Varsa, hangi önlemi aldınız? BİÇD 2
25. Böylesi durumlar itibarıyla görevleriniz ve sorumluluklarınız konusunda kendinize güveniyor musunuz?  
- Güvenmiyorsanız, kaygılarınız nelerdir? PİY 3
26. Değerlendirme bilgileri yönetici ile çalışan arasında bir iletişim aracı olmanın ötesinde bir amaçla kullanılıyor mu?  
- Bilginin niteliği bu türlü kullanıma elverişli mi?  
- Başka amaçlarla kullanılmalı mı? BİÇD 2
27. Değerlendirme tetkik komitesinin görevi nedir? Size göre, bu görevi yerine getiriyor mu? Getirmiyorsa, bunun etkileri nelerdir? BİÇD 3
28. Kurumunuzda BİÇD ile ilgili kaygılarınız var mı? Lütfen açıklayınız. BİÇD 3

Sınıflandırma

29. Kuruluşunuzda yapılmış iş tanımlamalarının ne kadarının (% olarak) gerçekte yapılmakta olan işi yansıttığına inanıyorsunuz? sınıflandırma 2
30. Kuruluşunuzda, işlerin sınıflandırma düzeylerinin yapılmakta olan işleri yansıttığı konusunda içiniz rahat mı? sınıflan. 2

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

		<u>Gönderme Yapılan</u>
		<u>Kriter</u>
31.	Sınıflandırma konusundaki görevlerinizin ve sorumluluklarınızın ne olduğunu biliyor musunuz?	PIY4
32.	Bu görevleriniz ve sorumluluklarınız size nasıl bildirildi?	PİY4
33.	Sınıflandırmanın hangi alanlarında daha çok bilgiye ihtiyacınız var?	PIY4
34.	Sınıflandırma sisteminin uygulamasından kaynaklanan nedenlerle program hedeflerine ulaşma yeteneğinizin olumsuz etkilendiği oluyor mu? Durumu düzeltmek için hangi adımlar atıldı?	sınıflan. 4
35.	Bir pozisyonu sınıflandırma genelde ne kadar zaman alıyor?	sınıflan. 4
36.	Sınıflandırma sistemi hakkında görüşleriniz ya da kaygılarınız var mı?	sınıflan. 4
<u>İşe Alma/Atama</u>		
37.	Programdaki ya da önceliklerdeki değişmelerden dolayı kuruluşunuzda kadro şişkinliği ile karşı karşıya kaldığınız durumlar oldu mu?  - durumu nasıl hallettiniz?	henüz kriter oluşturulmadı
38.	Kuruluşunuzun içinden ya da dışından, istediğiniz türde elemanları temin edebiliyor musunuz? Edemiyorsanız hangi gruplarda zorluk oluyor? Bu durumun programlarınıza etkisi ne oluyor?	
39.	Bir pozisyona eleman alırken/atarken kullanılan seçme sürecine katkınız oluyor mu?	

-maliyet göz önünde bulundurulan etkenlerden biri mi?  
(örnekler)

40. Adayları seçerken, bilgilenmiş olarak bir seçim yapmak için gerek duyduğunuz bütün verilere sahip olduğunuz kanısında mısınız?

- Hangi bilgilerden yararlanıyorsunuz?

- Ek olarak başka hangi bilgiler yararlı olabilir?

41. Eleman talebiniz zamanlı bir şekilde karşılanıyor mu? Karşılanmıyorsa, zorluk nereden geliyor ve çalışmalara etkisi oluyor mu?

42. işte basan (performans) kriterleri oluşturuyor musunuz ve deneme süresi içerisindeki çalışanların performanslarını inceliyor musunuz?

- Bu süreç ne ölçüde resmi?

43. Denenmekte olan elemanlarda performans sorunlarıyla karşılaştınız mı?

- Ne gibi tedbirler aldınız?

44. Denenmekte olan bir çalışanın işine son vermede sorunlarla karşılaştınız mı?

45. işe alma/atama sürecinde iyileştirme yapılabilecek alanların bulunduğu kanısında mısınız?

Personel Yönetimi

46. Personel tarafından sağlanan hizmet düzeyi işle ilgili ihtiyaçlarınıza cevap veriyor mu?

PIY 4

## İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi

### Gönderme Yapılan

#### Kriter

- Vermiyorsa, lütfen açıklayın.
  - Çalışmalara ne etkisi oluyor?
47. Personel bölümü elemanlarının beceri ve deneyim düzeyi hakkında görüşleriniz, eleştirileriniz var mı? PIY 3
48. Sizin tahmininize göre, çeşitli personel işlevleri arasında yeterli eşgüdüm var mı? Yoksa, lütfen açıklayın. PÎY 4
49. Personel işlevinin hizmet düzeyi hakkında düşünceleriniz soruldu mu, ya da siz düşüncelerinizi ilettiniz mi? PÎY 4  
Aktardığınız görüşlerin mahiyeti ne idi? (Bölge teşkilatlarındaki üst düzey ana faaliyet yöneticilerine sorulacak)
50. Bölgedeki personel arasındaki ast-üst ilişkilerinden memnun musunuz? Yapılmış olmasını istediğiniz değişiklikler var mı? PIY 2, 4
- Bölgelerdeki Mülakatlarda Sorulacak Sorular
51. Bölge personel biriminin sunduğu hizmet düzeyi ile ilgili kaygılar taşıyor musunuz? PÎY 2
52. Merkezden gelecek ek desteğin size yardımcı olabileceği alanlar var mı? PÎY 5
53. Merkez politikaların ve prosedürlerinin bölgesel ihtiyaçlara cevap verdiğine kani misiniz? Spesifik bölgesel politikalarınız var mı? PIY 4
54. Herhangi bir önemli personel sorununu merkezin dikkatine sundunuz mu? Sonucu ne oldu? PÎY 5
55. Bölgenin kendine özgü koşullarından kaynaklanan spesifik insan kaynağı sorunları var mı? genel

**İnsan Kaynağı Planlaması Yöneticilerine Sorulabilecek Mülakat Soruları**

**A. Genel Yaklaşım**

Açılış Açıklamaları;

- İnsan kaynağı yönetiminin kapsamlı denetim içindeki yerini anlatın.
- insan kaynağı planlama faaliyetlerinin denetiminin genelde insan kaynağı yönetimi denetimiyle ilişkisini anlatın.

**Gönderme Yapılan**  
**Kriter**

**B. Mülakat Soruları**

1. Aşağıda yer alan hangi insan kaynağı faaliyetlerinden hangisi kuruluşunuzda ifa edilmektedir? İKP1
  - insan kaynağı envanterinin tutulması
  - işgücü devir analizleri, emeklilik profilleri v.b.
  - eleman fazlalık ve noksanlıklarının belirlenmesi
  - aşağıdakileri içeren eylem planlarının hazırlanması:
    - kimin yerine kimin alacağını içeren planlar
    - meslekte yükselme planları
    - işe alma/atama planları
  - insan kaynağı ihtiyaçları tahminleri
2. Bu faaliyetlerin özel raporları var mı? İKP 1  
(suretlerini elde edin)
3. Bu faaliyetlerin sorumlusu kim? İKP 2
4. (Bu soruyu - şayet insan kaynağı bilgisinin analizi yapılmamışsa - sorun) Emekliliklere ya da iş değiştirmelerine bağlı olarak sık boşalma tehlikesine açık olan ana pozisyonları nasıl farkedebilirsiniz? İKP 1

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

	<u>Gönderme Yapılan</u>
	<u>Kriter</u>
5. Yapılan işin türü ve iş gücünün niteliği kuruluşunuzdaki insan kaynağı planlama faaliyetlerini nasıl etkiliyor?	İKP 2
6. Varolanlara ek insan kaynağı planlama faaliyetlerine gereksinim olduğu kanısında mısınız? Bunlar önerildi mi? Bu önerilen faaliyetlerin olmaması, kuruluşun program hedeflerine ulaşma kapasitesini etkileyecek mi?	IKP 2
7. Yakın zamanda, kuruluş içinde insan kaynaklarını etkileyen değişiklikler oldu mu? Bu değişiklikler ve bunların etkileri nelerdir?	İKP 2
8. Size göre, değişikliklerin insan kaynağı üzerindeki etkilerini gidermek bakımından yapılan planlama yeterli miydi?	IKP 2
9. Gelecek için planlanan değişiklikler insan kaynaklarını etkileyecek mi? Değişikliklerin olası etkilerini ve planlanan eylemleri anlatın.	IKP 3
10. insan kaynağı planlaması, hangi ölçüde iş planlamasıyla ve mali planlamayla bağlantılı?	IKP 3
11. insan kaynağındaki değişikliklerin programlara etkilerinin yöneticiler tarafından belirlenmesini isteyen bir süreç var mı?	IKP 3
12. Bu bilgiler özetlenerek personel yönetimi planlamasında yararlanılıyor mu? Kim yararlanıyor? Hangi amaçla?	İKP 3
13. Yöneticiler insan kaynağı gereksinimlerini nasıl belirliyorlar? iş standartlarından ne denli yararlanıyorlar?	IKP 1
14. Size göre, yeni ve devam etmekte olan programların insan kaynağı gereksinimlerini belirleyebilmek için yöneticiler yeterince ayrıntılı çalışma planları oluşturuyorlar mı?	IKP 1



		<u>Gönderme Yapılar</u>
		<u>Kriter</u>
15.	Sizin alanınızda böylesine ayrıntılı çalışma planları var mı? (Örnek elde edin)	PİY 1
16.	Yöneticiler hangi insan kaynağı bilgilerine ulaşabiliyorlar? (Örnek suretler edinin) Bu bilgiler hangi sıklıkta sağlanıyor?	İKBS 1
17.	Bilgiler doğru mu? Zamanında sağlanıyor mu? Değilse, niçin?	İKBS 1
18.	Ana faaliyet yöneticileri bu bilgilerden yararlanıyor mu? Değilse, niçin?	İKBS 1
19.	Bilgilerde, insan kaynağı planlaması amacıyla nasıl yararlanıyorsunuz?	İKBS 1
20.	Bilgilerde ne gibi değişiklik yaparsınız? Hangi bilgileri gereksiz buluyorsunuz?	İKBS 1
21.	Kuruluş elindeki insan kaynaklarının bir envanterini (kaydını) tutuyor mu? - kayıtların içeriği - bilgilerden nasıl yararlanıldığı - gereksinim duyulan başka ek bilgiler	İKP 2
22.	İnsan kaynağı planlaması konusunda kurumsal bir politika var mı?	PIY 4
23.	Bu politikalar kimlere ve nasıl iletiliyor?	PIY 4
24.	Hazine Kurulu Politikası (Personel Yönetimi Elkitabı 4. cilt, bölüm 2) ne ölçüde uygulanıyor?	PIY 4

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

		<u>Gönderme Yapılan</u>
		<u>Kriter</u>
25.	Bir politikanın uygulanıp uygulanmadığını ve hedeflenen amaçları ne ölçüde karşıladığını kurumda kim izliyor?	PÎY 4
26.	Merkezi kuruluşların insan kaynağı planlama politikaları uygulamada sorunlara neden oluyor mu? Oluyorsa, merkez örgütü bu konudaki kaygılardan haberdar edildi mi? Nelerdi bu kaygılar? Ne önlem alındı?	PÎY 5
27.	Size göre yöneticiler insan kaynağı planlaması ile ilgili görevlerinin ve sorumluluklarının bilincindedeler mi?	PÎY 4
28.	Karışıklık bulunma olasılığı olan hususları açıklığa kavuşturmak için eğitim programları ya da diğer iletişim süreçleri var mı?	PÎY 4
29.	Size göre, üst seviye ana faaliyet yöneticilerinin insan kaynağı planlama sorunları hakkında sağlam bir anlayışları var mı? Yoksa, bu eksikliği neye bağlıyorsunuz?	PÎY 4
30.	Size göre, kurumda çalışmayı sürdürmek için uygun becerileri olan yeterli sayıda elemanın bulunmadığı ya da uygun beceri sahibi yeterli sayıda elemanın hemen sağlanamadığı alanlar var mı? - hangi alanlarda? - ne önlem alınmış? - programların gerçekleşmesine etkileri ne olmuş?	ÎKP 2
31.	Kurumda, seyyaliyetin sorun olduğu pozisyonlar var mı? Sorun nasıl çözülmüş?	ÎKP 2
32.	İnsan kaynağı kıtlığı ya da fazlalığı nasıl belirleniyor? Belirlemeyi kim yapıyor? Böyle durumları aşmak için ne gibi planlar var? Konunun sorumlusu kim?	ÎKP 3

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

		<u>Gönderme Yapılan</u>
		<u>Kriter</u>
33.	Bölgelerde hangi insan kaynağı planlama faaliyetleri yürütülüyor? - bölgeler ve merkez örgütünün faaliyetleri arasında bağlantı - aralarındaki iletişim mekanizmaları - kaygı duyulan alanlar	PİY 2
34.	İnsan kaynağı planlama faaliyetlerinin program hedeflerine cevap verme yeterliliğini değerlendiriyor musunuz? - nasıl? - hangi sıklıkta? - değerlendirmenin sonuçları?	İKP 4
35.	Etkliliği konusundaki tespitlerin değerlendirilmesi sonucunda insan kaynağı planlaması programında değişiklikler yapıldığı oldu mu?	İKP 4
36.	Gelecek yıl için iş planlarınız var mı?	PİY 1
37.	Sürmekte olan faaliyetleri iş planları ile karşılaştırıyor musunuz?	PİY 5
38.	Genelde, insan kaynağı planlamasını ana faaliyet yöneticileri, üst düzey merkez yönetimi ve personel uzmanları nasıl algılıyorlar?	İKP 4
39.	Kurumda insan kaynağı planlamasının bilinen zaafları ve güçlü yanları nelerdir?	İKP 4
40.	Bu zaafların üstesinden gelmek ya da güçlü yanları daha da güçlendirmek için hangi planlar var?	İKP 4
41.	Size göre insan kaynağını planlamaktan sorumlu uzmanlar yeterli eğitim görmüşler mi? Görmemişlerse, ne yönde eğitim görmeliler?	
42.	İnsan kaynağı planlaması faaliyetleriyle diğer personel uzmanlık alanları arasında daha çok eşgüdüm gereksinim var mı? Size göre yeterli eşgüdüm sağlanmış mı? Hangi araçlarla?	PİY 3

~~Eğitim Yöneticisine Sorulabilecek Mülakat Soruları~~

A. ~~Genel Yaklaşım~~

Açılış Açıklamaları:

- İnsan kaynağı yönetiminin kapsamlı denetim içindeki yerini açıklayın.
- Eğitim faaliyetini denetlemenin genelde insan kaynağı yönetimi denetimi ile bağlantısını anlatın.

Gönderme Yapılan  
Kriter

B. Mülakat Soruları

1. Çalışanlara Kurum içinde verilen belli başlı eğitim türlerini ve kursların kurum iç imkanlarla mı yoksa kurum dışı olanaklarla mı verildiğini açıklayın. eğitim 1
2. Kurumca uygulanan mevzuatın, programların<sup>1</sup> niteliğinin ya da çevresel etkenlerin eğitim üzerinde etkileri oluyor mu, yoksa, kurslara duyulan gereksinim nisbeten durağan mı? eğitimi
3. Eğitimle ilgili hangi politikalar var? Nasıl duyuruluyor? Bu politika ve prosedürler aşağıdaki konularda, ana faaliyet dalına/personele, bölgelere/merkez örgütüne sonuçluluklar veriyor mu? PIY 4
  - eğitim standartları ve seçmeler için kriterler oluşturma
  - eğitim planları hazırlama
  - eğitim gereksinimlerini saptama
  - eğitim programları geliştirme

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan

Kriter

- kursları ve programları değerlendirme
  - eğitim programlarını yürütme ve gözden geçirme
4. Eğitim konularında ana sorumluluğu kim taşıyor? Roller açıklıkla tanımlanmış mı, yoksa çatışma ya da örtüşme mi var?
- ana faaliyet yöneticileri ile eğitim uzmanlarının rolleri
  - bölgeler ve merkez uzmanlarının rolleri
5. Size göre, üst düzey ana faaliyet yöneticileri eğitim konularından layıkıyla kavıyorlar mı? Hayır diyorsanız, bu eksikliği neye bağlıyorsunuz?
6. (Eğer bölge teşkilatı varsa, sorun) Merkez örgütü bölgelerdeki eğitim faaliyetinden ne denli haberdar? Değilse bunun etkileri neler?
7. Size göre, yöneticiler eğitimle ilgili görevlerini yeterince yerine getiriyorlar mı?
8. Kişilerin ve grupların eğitim ihtiyaçları nasıl belirleniyor?
- sistematik grup ihtiyaç analizleri
  - kişisel gereksinimi belirlemek için basan değerlendirmesi veya diğer seçeneklerin kullanımı
  - ana faaliyet yönetiminin katılımı
9. Eğitim gereksinimini belirleme ile iş planlaması arasında bir bağlantı var mı? (örneğin, eğitim birimi yasalarda ve kuruluş yapısında yapılması düşünülen ve eğitim üzerinde etki yaratacak olan değişikliklerden haberdar ediliyor mu?)

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

	<u>Gönderme Yapılan</u>
	<u>Kriter</u>
10. Kurumda eğitimi etkileyebilecek değişiklikler bekleniyor mu? Bunlar neler? Bu değişikliklere karşı hazırlıklı olmak amacıyla neler yapıldı?	eğitim 1,4
11. Eğitim ile insan kaynağı planlama süreci ve iş planlaması arasındaki ilişkiler nelerdir?	eğitim 2
12. İnsan kaynağı planlama faaliyetleri ile diğer personel uzmanlık alanları arasında eşgüdümüne gerek var mı? Size göre, yeterli eşgüdüm sağlanıyor mu? Hangi araçla?	PfY 2
13. Yöneticiler eğitim gereksinimini belirleme konusunda eğitilmişler mi?	eğitim 1
14. Eğitimle ilgili önceliklerin ve seçeneklerin dikkate alınmasını sağlamak için gerekli kontroller yerli yerinde mi?	eğitim 2
- Şayet belirlenmiş bir eğitim gereksinimi yapılmakta olan işle ilişkili görünmüyorsa, ana faaliyet yöneticileriyle temas ediliyor mu?	
- Sürmekte olan kurslara olan ihtiyaçlar düzenli aralıklara tekrar tekrar analiz ediliyor mu? (yakında yapılmış bu tür analizlerin ve kullanılan prosedürlerin örnekleri)	
15. Personel eğitiminin yüzde kaçını kurum içinde tasarlanıp uygulamaya konuluyor? İçerde tasarlanmanın ve uygulamanın seçenekleri dikkate alınıyor mu? Karar nasıl veriliyor?	eğitim 2,3
16. Eğitimin tasarımında ve uygulanmasında kim sorumlu?	eğitim 2,3
- Eğer sorumluluk personel birimi dışındaysa, mesleki eğitim standartları nasıl korunuyor?	

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan  
Kriter

- Eğer personel birimi sorumluyorsa, fonksiyonel uzmanlar eğitim kurslarının tasarımına nasıl katılıyorlar?
17. Eğitim planları var mı? eğitim 2
- onay mekanizması
- öncelikleri belirleme süreci
- öncelikleri değiştirme mekanizması
- eğitilen personelden yararlanmayı belirlemek için genişletilmiş planlar.
18. Eğitim bütçeleri nasıl belirleniyor? Gerçek maliyetler belirlenip kontrol ediliyor mu? eğitim 2
- sistemin niteliği
- sorumlu olan kişi
19. Şayet eğitim tek bir merkez dışında tasarlanıp uygulanıyorsa, bu çabalarda tekrarlar nasıl önleniyor?"
- merkezin bölgelerdeki/şubelerdeki, kurslardan haberdar olması
20. Eğer personel örgütü yerinden yönetiliyorsa ise şu soruyu sorun: PİY 2  
Taşrada yürütülen eğitim faaliyetleri konusunda kaygılarınız var mı?
21. Kuruluşun kendi bünyesinde yürütülecek eğitim için hangi olanaklar var? Bu olanaklardan ne ölçüde yararlanılıyor? eğitim 4
22. Eğitim işlevine ayrılan parasal kaynakları haklı gösterecek ölçüde ayrıntılı taşıyan çalışma planları var mı? (örnek alın) PİY 1

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

		<u>Gönderme Yapılan</u>
		<u>Kriter</u>
23.	Eğitim uzmanlarının performansını değerlendirmede kullanılmak üzere performans kriterleri geliştirilmiş mi? Nasıl kullanılıyorlar? (kriterleri temin edin)	eğitim 4
24.	Size göre, eğitim uzmanları yeterli eğitim ve meslekte yükselme teşvikleri almış durumdadır mı? Almamışlarsa, etkileri neler?	PtY 3
25.	İnsan kaynağı bilgi sistemlerinden sağlanan verilerden yararlanıyor musunuz? Bu veriler hangi amaçla kullanılıyor? Bilgiler doğru, ilgili ve zamanlı mı? Değilse, bu ne tür sorunlar doğuruyor?	İKBS 1
26.	Aldığınız bütün bilgileri kullanıyor musunuz? Kullanmıyorsanız niçin almaya devam ediyorsunuz?	İKBS 1
27.	Kurslarla ilgili el kitapları, kursların sunuluşunda yararlanılacak metodolojiyi açıklıyor mu? (el kitaplarından örnekleri inceleyin)	
28.	Öğretmenlerin metodolojiye makul ölçülerde uymalarını (tarihleri inceleyin) sağlayacak bir izleme yapılıyor mu? Ne sıklıkta?	
29.	Kurum içinde verilen kursların eğitim hedefleri var mı? Değerlendirme süreçleri bu hedeflere mi dayandırılmış? (kaynak el kitaplarından örnekleri inceleyin)	eğitim 5
30.	Eğitim programları değerlendiriliyor mu? Ne tür bir değerlendirme yapılıyor?	eğitim 5
	- bilgedeki gelişme	
	- artan performansın yönetimce değerlendirilmesi	
	- katılımcılardan alınan genel anketler	



*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

		<u>Gönderme Yapılan</u>
		<u>Kriter</u>
31.	Bu değerlendirmeleri yapmak kimin sorumluluğunda? Hangi aralıklarla yapılıyor? Halihazırdaki kurslar düzenli aralıklarla değerlendiriliyor mu?	eğitim 5
32.	Bu değerlendirmelerin sonuçları nasıl kullanılıyor? Geri-bildirimler dikkate alınarak eğitimde değişikliklere gidiliyor mu? Örnekler?	eğitim 5
33.	Size göre, üst düzey ana faaliyet yönetimince eğitim konulan yeterli şekilde kavranıyor ve personel organizasyonun görevleri ve sorumlulukları anlaşılıyor mu?	PİY 2
34.	Personelin eğitimi konusunda ana faaliyet yöneticilerinin en büyük kaygılarının ne olduğu kanıyasınız?	eğitim 5
35.	Kurumun eğitim alanında karşılaştığı önemli zorluklardan ve engellerden bazıları nelerdir?	eğitim 5
36.	Kurumun eğitim alanında, önümüzdeki birkaç yıl içinde yapacağı önemli hamlelerinin neler olduğunu tahmin ediyorsunuz?	eğitim 5

~~İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri Yöneticisine Sorulabilecek Mülakat Soruları~~

A. ~~Genel Yaklaşım~~

Açılış Açıklamaları

- İnsan kaynağı yönetiminin kapsamlı denetim içindeki yerini açıklayın.
- İnsan kaynağı bilgi sistemini denetlemenin, genel olarak insan kaynağı yönetimiyle ilişkisini belirtin.

Gönderme Yapılan  
Kriter

B Mülakat Soruları

- |    |   |        |
|----|---|--------|
| 1. | Kuruma ait her bir personel bilgi sisteminin ana kullanım amacını kısaca açıklayın ve isimlerini verin, (dağıtım listesini elde edin) Sistemlere olan gereksinim nasıl belirlenmiş?   | genel  |
| 2. | Her bir sistem nerede bulunuyor (merkezde ya da bölgelerde)?  | genel  |
| 3. | Bilginin ana kaynağı nedir?<br>- komputerize raporlar<br>- elle tutulan personel kayıtları<br>Elle tutulan kayıtları tercih ediyorsanız, gerekçesini açıklayın.   | genel  |
| 4. | Yakınlarda bilgi gereksinimi hakkında ve/veya yararlananların gereksinimlerini karşılama bakımından kurumun İKBS'nin etkinliği konusunda bir araştırma yapılmış mı? (suretini elde edin)<br>- yapılan tavsiyeler<br>- alınan önlemler | İKBS 3 |

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan

Kriter

- |     |   |        |
|-----|---|--------|
| 5.  | Kurulu sistemlerin, yararlananların gereksinimlerini ne ölçüde karşılamaya devam ettiğini izlemek için bir süreç var mı? Süreç ve sonuçları nelerdir?   | İKBS 3 |
| 6.  | Varolan sistemle karşılanmayan başkaca insan kaynağı bilgi gereksinimlerinin farkında mısınız? Bu konuda neler yapıldı?   | İKBS1  |
| 7.  | Personelle ilgili tüm bilgileri işlemde geçirmenin maliyeti nedir? Buna sarfedilen bütün bilgisayar zamanını, insan gücünü, ve ilişkili sabit masrafları katın. Sistemi oluşturmak için yapılan harcamalar ne kadardı? Hangi harcamalar bu rakama katılmamıştır?                                    | İKBS 3 |
| 8.  | Ana sistemlerin tasarımında kim görev almıştı?  | İKBS1  |
| 9.  | Kullanıcıların gereksinimlerini saptama sürecini açıklayın.   | İKBS 1 |
| 10. | Eğer personelle ilgili bilgileri işlemde geçirmek için bir hizmet bürosu kullanılıyorsa, maliyetleri nelerdir?  | İKBS 2 |
| 11. | Halen oluşum halinde olan personel sistemleri var mı?<br>Varsa;<br>- sistemin adını<br>- olası yararlanıcılarını<br>- sistemin tahmin edilen bedelini<br>- öngörülen tamamlanma tarihini<br>- fizibilite çalışmasının bir suretini<br>- sistemden ne beklendiğinin kısa bir açıklamasını elde edin. | genel  |
| 12. | Personelle ilişkin bilgi gereksinimi, bilgilerde yenilenme gereksinimi ya da bilgi kayıtlarında değişiklik gibi konular nasıl idare ediliyor? (nasıl saptanıyor, öncelik sırasına nasıl konuyor?)   | İKBS 3 |

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

	<u>Gönderme Yapılan</u>
	<u>Kriter</u>
13. Bilgisayara girilen verilerin doğruluğundan, tamlığından, zamanlılığından kim sorumlu?	İKBS1
14. Yeni kurulan sistemler için (son iki yılda), proje bütçe sınırları içinde kalmış mıydı? Zamanında gerçekleşmiş miydi?	İKBS2
15. Çalışmaya başladıktan 6 ile 12 ay sonra, uygulama sonrası incelemeleri yürütülmüş mü?	İKBS3
16. Sistem, elektronik bilgi işlem (EBİ) grubu için ne gibi spesifik sorunlar doğuruyor?	İKBS 3
17. Size göre, kurum içi çeşitli sistemler itibariyle personelle ilgili verilerde ne ölçüde tekrar var?	İKBS3
18. Halihazırda sağlanan personel bilgilerinden, aşağıdaki açılardan bakıldığında, memnun musunuz?	İKBS 1
- tamlık?	
- doğruluk?	
- zamanlılık?	
- yönetimin gereksimleriyle doğrudan ilişkili olma?	

Başarı İncelemesi ve Çalışanı Değerlendirme Sistemleri  
Yöneticisine Sorulabilecek Mülakat Soruları

A. Genel Yaklaşım

Açılış Açıklamaları

- İnsan kaynağı yönetiminin kapsamlı denetim içindeki yerini anlatın.
- Başarı incelemesi ve çalışanı değerlendirme denetiminin genel olarak insan kaynağı yönetimi denetimi ile bağına açıklayın.

Gönderme Yapılan  
Kriter

B. Mülakat Soruları

- |    |   |          |
|----|---|----------|
| 1. | Kurumun başarı incelemesi ve çalışanı değerlendirme programının genel çerçevesini tanımlayın. Programın ne zaman oluşturulduğunu, yararlanılan form sayısını, ne işe yaradıklarını açıklayın, (formlardan edinin)   | BİÇD 1,2 |
| 2. | BİÇD süreciyle ilgili olarak yakın zamanda yapılmış ve programın BİÇD 3 işleyişini gösteren bir araştırma var mı?   |          |
| 3. | Bu alanadaki halihazır inisiyatifleriniz neler?   | BİÇD 1,2 |
| 4. | Ana faaliyet yöneticileri ve personel uzmanlarının görevleri ve sorumlulukları tanımlanmış ve (bu durum ilgililere) duyurulmuş mu?<br>- politikanın (kurum personeli arasında) yayılma derecesi<br>- verilen eğitim | YPI 3    |
| 5. | BİÇD programı için üst yönetimden ne ölçüde destek görüyorsunuz? Bu destek taahhüdü nelerden belli?   | BtÇD 3   |

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

		<u>Gönderme Yapılan</u>
		<u>Kriter</u>
6.	BIÇD politikası değerlendirme süreci ile iş planlaması ve incelemesi arasında bir bağlantıyı gerekli görüyor mu? (politika dokümanı elde edin) Bu bağlantı nasıl sonuç veriyor?	BIÇD 3
7.	BIÇD dokümanı incelemekte olan yıl ile daha sonraki yıllar için görevlerin/amaçların /hedeflerin açıkça belirtilmesini gerekli buluyor mu?	BtÇD 1
8.	Bazı gruplar için performans kriterleri oluşturulmuş mu? Hangi gruplar için?(kriterleri öğrenin)	BÎÇD 1
9.	BIÇD politikası, yıl boyunca, düzenli aralıklarla iş incelemeleri yapılmasını gerekli görüyor mu? Bunun yapılıp yapılmadığını öğrenmenin olanağı var mı?	BIÇD 1
10.	Kurumda değerlendirmelerin sonuçlandırılma oranı nedir? Reyting dağılımı nasıl? (özet bilgi alın)	BÎÇD 3
11.	Kullanılan değerlendirme bilgilerinin konulma amacı nedir? - yönetimle çalışanlar arası görüşmelerde yararlanma? - insan kaynağı planlaması? - eğitim ve (mesleki) gelişme?	BIÇD 2
12.	Bilgiler gerçekte hangi amaçla kullanılıyor?	BÎÇD 2
13.	Bu bilgiler ne ölçüde güvenilir?	BÎÇD 3
14.	Değerlendirme formuna kaydedilen fakat yararlanılmayan bilgi var mı? - Politikada belirtilip de yerine getirilmeyen kullanımlar var mı?	BIÇD 2
15.	İnceleme ve değerlendirme formları gözden geçiriliyor mu? Nasıl yapılıyor?	BIÇD 3

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

	<u>Gönderme Yapılan</u>
	<u>Kriter</u>
16. Üstler BIÇD sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdikleri konusunda değerlendirmeye tabi tutuluyorlar mı?	BIÇD 3
17. Üstler BIÇD süreci konusunda ne ölçüde eğitilmiş durumdadır?	BİÇD 4
18. BIÇD'yi izlemek ve denetlemek kimin sorumluluğu? Bu izleme ve denetim faaliyeti ne ölçüde yaygın? - ana bulgular - alınan önlemler	BIÇD 3
19. BIÇD konulan amaçlarına ulaşıyor mu? Bunu nasıl belirliyorsunuz?	BIÇD3
20. BİÇD politikasına ilişkin değişiklikler yapılmış mı? Bu değişikliklerin temeli neydi?	BIÇD 3
21. Değerlendirme alanı ile diğer personele ilişkin uzmanlık alanları arasında eşgüdümüne gerek var mı? Yeterli eşgüdüm zaten var mı? Hangi mekanizmalar aracılığıyla?	BİÇD 2
22. (Eğer personel örgütü yerinden yönetiliyorsa, şu soruyu sorun:) Taşrada sürdürülen BİÇD faaliyetleri hakkında kaygılarınız var mı? Varsa, kaygılarınızın mahiyeti nedir?	PİY 2
23. Size göre, bu alandaki personel uzmanları yeterli eğitim alıyorlar mı ve mesleki gelişim imkanlarını biliyorlar mı? Yoksa, bunun etkileri neler?	PİY 3

**~~Sınıflandırma Yöneticisine Sorulabilecek Mülakat Soruları~~**

**A. Genel Yaklaşım**

Açılış Açıklamaları

- İnsan kaynağı yönetimi denetiminin kapsamlı denetim içindeki yerini anlatın
- Sınıflandırma faaliyetinin denetiminin genel olarak insan kaynağı yönetimi denetimiyle bağlantısını açıklayın.

Gönderme Yapılan  
Kriter

**B. Mülakat Soruları**

- |    |  |       |
|----|--|-------|
| 1. | Sınıflandırma konusunda personel uzmanlarıyla yöneticilerin görevleri nelerdir? Politika dokümanında bunlar tanımlanıyor mu? (politika dökümünü elde edin) | PIY4  |
| 2. | Kurumun sınıflandırma görevlilerin eğitim düzeyleri nedir? (örneğin hepsi yetkili mi?)<br><br>Eğitim görme sürecinde olanlara tam iş yükü verilmiş mi?     | PIY 3 |
| 3. | Yöneticiler sınıflandırma konusunda ne ölçüde eğitim görüyorlar? (Görülen kursların listesini edinin ve katılanların sayısını öğrenin)                     | PIY 4 |
| 4. | Sınıflandırma sürecinde yöneticilerin yüklendikleri rol konusunda kaygılarınız var mı?   | PIY 4 |
| 5. | Size göre, sınıflandırmaya ilişkin konularda üst düzey ana faaliyet yönetimi yeterince bilgisahibi mi?   | PİY 2 |



*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan  
Kriter

6. Programlarınızı yaparken, sunduğunuz hizmete olan planlanmış taleplerle ilgili olarak ana faaliyet yöneticilerinden ne ölçüde bilgi istiyorsunuz? Verdikleri bilgilerden yararlanıyor musunuz?
7. İş yükünüzle üstesinden gelecek sayıda sınıflandırma görevlisine PİY 1 sahip misiniz?
8. Sınıflandırma alanında performans ya da hizmet standartlarınız var mı? Varsa, bunlar nelerdir ve bunlardan nasıl yararlanıyorsunuz? Yanıt hayırsa, bu standartlar geliştirilebilir mi, ya da geliştirmeli mi? PtY 1
9. Özellikle sınıflandırma birimi seviyesinde ve aynı zamanda (birimdeki) görevliler seviyesinde iş planları geliştirilmiş mi? PIY 1
10. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin verilerinden yararlanıyor musunuz? Hangi amaçla? İKBS 1
11. Aldığımız bilgiler doğru ve zamanlı mı? Değilse, bu durum ne tür sorunlara yol açıyor? Sistemde değişiklikler önerdiniz mi? Sonuç ne oldu? İKBS 1
12. Aldığınız bütün bilgilerden yararlanıyor musunuz? Değilse, bilgileri niçin almaya devam ediyorsunuz? İKBS1
13. Kurumdaki iş tanımı ile fiili görev arasındaki uyumsuzluk oranı nedir? sınıflandırma. 2
14. İş tanımlarınızı arada bir gözden geçirip güncelleştiriyor musunuz? Hangi durumlarda? sınıflandırma. 2

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

	<u>Gönderme Yapılan</u>
	<u>Kriter</u>
15. Önerilen işlerin göreliliği (izafiliği) ve getireceği maliyetler hesaba katılıyor mu? Kim tarafından ve hangi ölçüde?	sınıflandırma. 2
16. Sınıflandırma komitelerinden ne zaman yararlanılıyor?	sınıflandırma. 3
17. İşlerinde yüzde kaç komite tarafından sınıflandırılıyor?  Götürü (ortak) iş tanımlamasında(jobbing) kurumsal politika nedir? Ne ölçüde uygulanıyor?	sınıflandırma. 3
18. Makale şamil (geçmişten geçerli) olarak yapılan yeniden sınıflandırma konusundaki kurum politikası nedir?	sınıflandırma. 3
19. Sınıflandırma kararları meslek gruplarının yapısındaki kaymaları ve sapmaları saptamak amacıyla izleniyor mu? Sonuçları açıklayın.	sınıflandırma. 4
20. Sınıflandırma kararları yanlış sınıflandırma ve iş tanımı - fiili iş uyuşmazlığı yönünden izleniyor mu?	sınıflandırma. 4
21. İzlenme yüzdesi nedir ve elde edilen sonuçlar nedir?	sınıflandırma. 4
22. Sınıflandırma şikayetlerinin kapsamı ve türleri?	sınıflandırma. 4
23. Sınıflandırmadan kaynaklanan şikayetlere gerekli süre içinde çözüm bulunuyor mu?	sınıflandırma. 4
24. Sınıflandırma faaliyetleri ne derece denetlenip değerlendiriliyor?	PİY5
25. Sınıflandırma faaliyetleri ile diğer personel uzmanlık alanları arasında eşgüdüm gerekli mi? Size göre, yeterli eşgüdüm sağlanıyor mu? Sağlanıyorsa, hangi mekanizma aracılığıyla? Değilse, sonuçlar nelerdir?	PİY2

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan

Kriter

PtY 2

26. Eğer personel örgütü yerinden yönetiliyorsa şu soruyu sorun: Taşrada uygulanan sınıflandırma faaliyetleri konusunda kaygı duyuyor musunuz? Duyuyorsanız, kaygılarınızın mahiyeti nedir?
27. Son iki yıl içindeki sınıflandırma faaliyetlerinin sonuçları nelerdir?
- Yukarı doğru hareket sayısı (yükselme) . . . . .
- Aşağı doğru hareket sayısı (düşüş) . . . . .
- Aynı kalanların sayısı . . . . .
- idari eylemlerin sayısı . . . . .

İşe Alma/Atama Yöneticisine Sorulabilecek Mülakat Soruları

Denetçiye Not: İşe alma/atama fonksiyonuna ilişkin denetim kriterleri henüz oluşturulmamıştır. Bu nedenle, önerilen sorular, bu fonksiyonuna yönetilmesi ve diğer personel uzmanlık alanlarıyla arasındaki ilişkiler hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu sorular işe alma/atama ile ilişkili kapsamlı bir performans incelemesi konularını yansıtmaz.

A. Genel Yaklaşım

Açılış Açıklamaları

- insan kaynağı yönetiminin kapsamlı denetim içindeki yerini açıklayın.
- işe alma/atama fonksiyonunun denetimiyle genel olarak insan kaynağı yönetimi denetimi arasındaki ilişkiyi anlatın.

Gönderme Yapılan

Kriter

B. Mülakat Soruları

1. İşe alma/atama sürecinde yöneticilerin genel olarak sorumlulukları nelerdir? Bu sorumluluklar politikada tanımlanmış durumda mı? (politika dokümanını elde edin) (kriterler henüz belirlenmedi)
2. Bu sorumluluklar ana faaliyet yöneticilerine nasıl iletiliyor?
  - politikaların yayılmasıyla
  - eğitimler yoluyla (kursların ve katılanların listesini edinin)
3. Yöneticiler görevlerini ne ölçüde etkili olarak yerine getiriyorlar? Sorun olan alanlar hangileri?
4. Kurumunuzda işe alma/atama faaliyetleri hangi ölçüde planlanıyor?

## *İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

### Gönderme Yapılan

### Kriter

5. İşe alma/atama gereksinimini belirlerken, gelecekte sizin hizmetlerinize olacak taleplerini öğrenmek için ana faaliyet yöneticilerinden aldığınız bilgilerden ne ölçüde yararlanıyorsunuz? Onlardan bu yolda bilgi istiyor musunuz?
6. Gerekli olan işe alma/atama görevlisi sayısını nasıl belirtiyorsunuz?
7. Performans ya da hizmet standartlarınız oluşturuldu mu? Hangileri? Nasıl kullanılıyor?
8. Kuruluşunuzda, yakın zamanda hiç işgücünde indirim yapıldı mı? Gelecek için bir indirim düşünülüyor mu?
  - koşullar - atılan adımlar
  - iş performansı bilgilerinin ne ölçüde göz önünde bulundurulduğu
9. Bu indirimler önceden biliniyor muydu? Koşullar nasıldı?
10. işgücünde indirimler yapılabilecekken kendi kuruluşları içerisinde çalışanların yeniden yerleştirildiği alanlar var mı?
  - koşullar
  - olayın maliyetiyle ilgili görüşler
11. Çalışanlarla ilgili nitelik bildirimlerine yönetecilerin ne tür katkıları oluyor?
12. Size göre, yöneticilerin yeni atanacaklarda aradıkları nitelikler doldurulması gereken görevlere uygun mu?
13. Değişik eleman seçme yollarının maliyetleri konusunda herhangi bir mülahaza ya da kayıt var mı?

14. Maliyet, yararlanılan seçme sürecini belirleyen etkenlerden biri mi?
15. Eleman gereksinimleri tam zamanında karşılanıyor mu? Karşılanmıyorsa, güçlük nereden geliyor ve çalışmalar üzerinde etkisi oluyor mu? ( zamanlılık konusunda istatistikler elde ediniz)
16. işe alma/atama planlarının uygulanması, ya da genel olarak işe alma/atama faaliyetleri izlenip inceleniyor mu?
17. tşe alma/atama maliyetleri nasıl izlenip kontrol ediliyor?
18. Denemek üzere işe alınanların çalışanların performanslarının düzenli olarak ve bilinen kriterlere göre değerlendirilmesini nasıl sağlıyorsunuz?
19. Yöneticiler bu sorumluluklarını ne ölçüde yerine getiriyorlar? Eğer bu değerlendirme düzenli aralıklarla yapılmıyorsa, şu soruyu sorun: Bu durumun, size göre, çalışmalar üzerinde etkisi oluyor mu?
20. Deneme süresi sonunda işe son verme oranı nedir? Seçme sürecini daha verimli kılmak için bu olayları analiz ettiniz mi?
21. insan kaynağı bilgi sistemlerinden gelen verilerden yararlandığınız oluyor mu? Bu verileri hangi amaçla kullanıyorsunuz? IKBS 1
22. Sağlanan bilgiler doğru ve zamanlı mı? Değilse, bu ne tür sorunlar doğuruyor? iyileştirmeler için önerileriniz oldu mu? Sonuç ne oldu? IKBS 1

*İnsan Kaynağı Yönetiminin Denetimi*

Gönderme Yapılan

Kriter

IKBS 1

23. Aldığınız bütün bilgilerden yararlanıyor musunuz?  
Yararlanmıyorsunuz, niçin bilgileri almayı sürdürüyorsunuz?
24. İşe alma/atama işlerinin denetiminden kim sorumlu?
25. İşe alma/atama denince hangi alanlar denetleniyor, hangi kriterler kullanılıyor?
26. Ana faaliyet yöneticilerine sağlanan hizmetin düzeyini değerlendirmeye tabi tutuyor musunuz? Değerlendirmelerin sonucu nedir?
27. Size göre, ana faaliyet yöneticileri işe alma/atama konularında bilgi sahibi midirler? Kendilerine ne kadar eğitim verilmiş?
28. Kuruluş Kamu Hizmeti Komitesi politikasının tutumluluk, etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkilerinden kaygı duyuyor mu? Kaygılar varsa, bunlar Kamu Hizmeti Komitesinin dikkatine sunulmuş mu?
29. Kuruluşunuzda, işe alma/atama görevlilerinin performansının ölçülmesine yarayan kriterler ve standartlar oluşturulmuş mu?
30. Kuruluşumuzda, yetkili işe alma/atama görevlileri var mı? İş yükü düzeyleri nedir?
31. Bu alanla diğer personel uzmanlık alanları arasında eşgüdüm gereksinimi var mı? Size göre, bu eşgüdüm gerçekleşiyor mu? Evetse, hangi mekanizma aracılığıyla. Hayırsa, hangi sonuçlara yol açıyor?
32. Personel örgütü yerinden yönetiliyorsa şu soruyu sorun: Taşradaki işe alma/atama uygulamaları konusunda kaygılar taşıyor musunuz? Taşıyorsanız, kaygılarınızın mahiyeti nedir?

EK D

KISALTMALAR SÖZLÜĞÜ



**KISALTMALAR SÖZLÜĞÜ**

EBl	-	Elektronik Bilgi İşlem
MYY	-	Mali Yönetim Yasası
İK	-	İnsan Kaynakları
İKBS	-	İnsan Kaynağı Bilgi Sistemi
IKP	-	İnsan Kaynağı Planlaması
PtY	-	Personel İşlevi (Fonksiyonu) Yönetimi
PBM	-	Personel Başvuru Merkezi
PYE	-	Personel Yönetimi Elkitabı
BİÇD	-	Başarı İnceleme ve Çalışanı Değerlendirme
KHK	-	Kamu Hizmeti Komisyonu
HKS	-	Hazine Kurulu Sekreterliği