



ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNE VERİLEN KURUMSAL DESTEĞİN YÜKSEK DENETİM KURUMLARI STRATEJİK ÖNCELİKLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: İNGİLTERE VE BELÇİKA ÖRNEĞİ

AN ANALYSIS OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT WITHIN THE STRATEGIC PRIORITIES OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS: A STUDY OF THE UNITED KINGDOM AND BELGIUM

Emine ERSÖZ¹

GİRİŞ

Günümüzde özel şirketler ya da kamu sektörüne dahil tüm kuruluşlar, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için faaliyet gösterdikleri alanda iyi eğitim almış ve yetkin çalışanları istihdam etmeyi amaçlamaktadır. Ancak işe alım sürecinde alanında uzmanlaşmış yüksek nitelikli çalışanların seçimine odaklanılması, bir organizasyonun başarılı olabilmesi için her zaman tek başına yeterli olmamaktadır. Yetkin çalışanların işe alınmasının yanında, var olan personelin sürekli gelişiminin sağlanması da konulan hedeflere ulaşılabilmesi için atılması gereken adımlardan biridir.

Çalışanların öğrenme süreçlerine ve gelişimlerine yapılacak kurumsal yatırımlar organizasyonların başarısına pek çok yönden katkı sunmaktadır. Çalışan hareketliliğinin sınırlandırılması ile personelin kurumsal bağlılığın, iş tatminin ve performansının artırılması yoluyla amaç ve hedeflere daha etkin bir

1- Sayıştay Uzman Denetçisi, Sayıştay Mesleki Gelişim Grup Başkanlığı, emineersoz@sayistay.gov.tr, ORCID: 0009-0001-9725-9371

Atıf/To Cite: Ersöz, E. (2024). Çalışanların Kariyer Gelişimlerine Verilen Kurumsal Desteğin Yüksek Denetim Kurumları Stratejik Öncelikleri Bağlamında İncelenmesi: İngiltere ve Belçika Örneği. Sayıştay Dergisi, 34(131), 671-678.

şekilde ulaşılmamasının sağlanması, insan kaynağına yapılan yatırımların pozitif etkileri arasındadır. Bu nedenle, dünyada pek çok kuruluş gibi bazı yüksek denetim kurumları da beşeri sermayeye yapılacak yatırımları stratejik öncelikleri arasına almaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmayı güncel stratejik planlarına dâhil eden kuruluşlardan İngiltere ve Belçika Yüksek Denetim Kurumları incelenmekte; bu kurumların belirledikleri öncelikler kapsamında gerçekleştirdikleri faaliyetler, mesleki gelişim alanında iyi uygulama örnekleri olarak sunulmaktadır.

1. İNGİLTERE YÜKSEK DENETİM KURUMU (NAO)

İngiltere Yüksek Denetim Kurumu (NAO), 2020-2025 yıllarını kapsayan beş yıllık stratejik planında temel amacını; "Birleşik Krallık'ın kamu harcamalarını gözetmek, Parlamento'yu hükümeti hesap verebilir kılmakta desteklemek ve yüksek kaliteli denetimlerle kamu hizmetlerinin geliştirilmesine yardımcı olmak" olarak ifade etmiştir. NAO bu amacı gerçekleştirebilmek için önceliklerini ortaya koymuş ve bu önceliklerin hayata geçirebilmesini sağlamak üzere üç farklı strateji belirlemiştir. "Nitelikli iş gücünü çekmek, elinde tutmak ve geliştirmek" belirlenen bu stratejilerden biridir (NAO, 2020a).

Nitelikli işgücünü çekmek ve elinde tutabilmeyi amaçlayan NAO, her şeyden önce kamu mali yönetimi ve denetim alanında eğitim almış yüksek nitelikli uzmanları istihdam etmektedir. Bu gerçeği de göz önünde bulunduran NAO stratejik planında, insan kaynakları alanında koyduğu hedefleri daha başarılı bir şekilde uygulayabilmek için çalışma şeklini değiştiren ve bu yolla operasyonel kapasitesini artırmayı amaçlayan bir değişim projesi ortaya koymuştur. Bu değişim projesinin temel esasları şunlardır (NAO, 2020a: 17):

- Çalışanların belirlenen stratejileri gerçekleştirmesini sağlamak üzere, dijital yetkinlikler, teknik denetim becerileri ve yönetimi ile liderlik gelişimine odaklanan bir öğrenme ve gelişim programı,
- Gerçek anlamda kapsayıcı bir organizasyona doğru ilerlemeyi hızlandırmak için yenilenmiş bir çeşitlilik ve dahil etme planı,

- Konulan hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan kültürü ve davranışları daha iyi yansıtan yenilenmiş NAO değerleri,
- Daha az sayıda ve iyi desteklenen yöneticilerle yeni yönetim hatları oluşturmak,
- Tüm personelin stratejik öncelikleri ve kariyer hedeflerini destekleyen net bir kişisel gelişim planına sahip olmasını sağlayan yeni bir performans yönetimi çerçevesi.

Bu değişim projesinin hedeflerine ulaşma derecesini ölçebilmek için aşağıdaki performans göstergeleri belirlenmiştir (NAO, 2020a: 23):

- NAO çalışanları için oluşturulan “Yıllık Personel Anketi” sonuçları (çalışanların işlerine odaklanma durumu, ihtiyaç duyulduğunda doğru öğrenme ve gelişim fırsatlarına erişim ve NAO'nun kariyer gelişimlerine destek olma derecesini ölçen bir anket),
- Kadın, azınlık gruplar, engelli bireyler ve sosyal olarak dezavantajlı arka plana sahip kişilerin üst yönetim, orta yönetim ve gençlik pozisyonlarındaki oranı,
- Cinsiyet ve azınlık gruplar arasındaki maaş farkı,
- Tam Zaman Eşdeğerinde (FTE) kişi başına hastalık izni gün sayısı,
- Kişisel gelişim planına sahip olan çalışanların yüzdesi.

Stratejik planda yer verilen bu proje kapsamında 2020, 2021 ve 2022 yıllarında aşağıda gösterilen faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

2020 ve 2021 yıllarında, pandeminin yarattığı yeni çalışma şartlarına adaptasyonu sağlamak üzere, çalışanların birbirleri ile iletişim halinde olmasına ve ekipler halinde çalışılmasına devam edilmesini sağlayan sanal kulüpler ile çalışanların zihinsel sağlığını korumayı amaçlayan personel yardım uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda pandemi boyunca hızlı bir şekilde bilgi edinmeyi sağlayacak iki veya üç haftada bir tekrarlanan nabız yoklama anketleri uygulanmıştır. Bu dönemde kariyer gelişiminin devamını sağlayacak uygulamalar da ihmal edilmemiştir. Örneğin tüm çalışanlar için kişisel gelişim planları oluşturulmuştur. Buna ek olarak çalışanlara daha iyi bir gelişim desteği sağlamak amacı ile yeni bir personel yönetim yapısı oluşturulma çalışmalarına başlanmıştır (NAO, 2020b).

Oluşturulmuş yeni yönetim yapısı dahilinde 2021 ve 2022 yıllarında, çalışanların kariyer gelişimlerine ve kişisel gelişim planlarına daha fazla odaklanılmıştır. Mevcut işlerin gereklilikleri ile var olan yetenekleri daha iyi eşleştirebilmeyi sağlamak üzere işlerin nasıl dağıtıldığı, yeniden gözden geçirilmiş, bu bağlamda kurum içinde geçici/ikinci görevlendirme uygulamalarına ağırlık verilmiştir. Bu sayede deneyimlerin ve becerilerin organizasyon genelinde paylaşılmasına ilişkin fırsatlar yaratılmıştır. Ayrıca, kariyer hikayeleri ve gelişim fırsatları üzerine çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir. Öğrenme ve Gelişim (Learning&Development) ekibi, organizasyon genelinde öğrenme deneyimlerini geliştirmek, sunmak ve desteklemek için sanal olarak sunulan atölye çalışmaları, özelleştirilmiş birçok e-öğrenme seçeneği, koçluk ve mentörlük uygulamalarının yürütülmesini sağlamıştır. Tüm bu çalışmalar kapsamında, 2021 ve 2022 yıllarında gerçekleştirilen başlıca faaliyetler şunlardır (NAO, 2021):

- İyi uygulamalar gözden geçirilerek, yeni dijital yöntemler kullanılarak ve sanal öğrenme programı yenilenerek sanal öğrenme içerikleri sunulmuştur,
- Yönetici gelişimini desteklemek için yeni bir yönetici müfredatı geliştirilmiştir. Bu müfredatla çok sayıda yönetici kendi liderlik deneyimlerini bir koçla paylaşma fırsatını yakalamıştır,
- Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda müteveli olma konusunda yöneticilere destek vermek amacıyla dış bir organizasyonla işbirliği yapılmış, böylece yöneticilere kar amacı gütmeyen organizasyonların nasıl yönetildiği ve yönetişimin nasıl işlediği konularında içgörü kazandırılmaya çalışılmıştır,
- “Eğiticiyi eğit” programı ve yönetici müfredatı aracılığı ile çalışanların dijital etkileşimi yönlendirme yetileri geliştirilmiştir,
- “Denetim Dönüşüm Programının (Audit Transformation Programme-ATP)” getireceği önemli değişikliklere hazırlık yapma amacı ile çalışanlara, ‘temel bileşenler’ tarzında bir öğrenme programı hazırlanmış ve eğitim etkinlikleri test edilmiştir.
- Birebir desteği sağlayabilmek için performans koçları ile kurum içi koçlar arasında iletişim kurulmuştur. Koçların insan kaynakları yönetimi becerileri kursuna katılmaları ve kariyer yönetimi hakkında destek sunan kurum içi öğrenme ve gelişim platformunun kullanılması teşvik edilmiştir.

Stratejik planın üçüncü yılında (2022-2023 faaliyet dönemi), “Denetim Dönüşüm Programı-ATP” altında geliştirilen yeni metodoloji ve araçların öğrenilmesi, personelin kariyer gelişiminin odak noktası olmuştur. Bu bağlamda mali denetçilere yeni öğrenme deneyimi platformu kullanılarak yenilikçi ve tam anlamıyla etkileşimli bir yüz yüze öğrenme deneyimi sunulmuştur (go-live). Bu dönemde ayrıca, zaman yönetimi, değişime tepki verme ve uzmanlık paylaşma gibi kişisel becerileri geliştiren kurslara da odaklanılmıştır. COVID-19 kapanmaları sırasında uzaktan çalışırken edinilen yeni hibrit çalışma şekline adapte olabilmek için yeni öğrenme biçimleri uyarlanmıştır. Örneğin; öğrenmeyi ve çalışmayı bütünleştiren, kendi kendini yönlendiren öğrenme yöntemlerini teşvik eden, beceri ve bilgi gelişimini destekleyen özel bir etkileşimli öğrenme sistemi olan “Thrive” geliştirilmiştir. Thrive sayesinde çalışanlar, dizüstü bilgisayarlar ve mobil telefonlar aracılığı ile kendi kariyer gelişimlerini destekleyecek çevrim içi kaynaklara, e-öğrenme araçlarına, videolara, makalelere, podcastlere ve kitap önerilerine ulaşabilmektedirler.

2. BELÇİKA YÜKSEK DENETİM KURUMU (REKENHOF)

Belçika Yüksek Denetim Kurumunun (Rekenhof) 2020-2024 yıllarını kapsayan Stratejik Planı’nda kurumun misyonu, “gözetim görevinin yerine getirilmesinde parlamentoya yardım etmek ve kamu otoritelerinin gelişimi için çalışmak” olarak belirlenmiştir. Rekenhof’un stratejik planında bu misyonu yerine getirmek üzere, süreç-ürün-etki zinciri esas alınarak beş amaç belirlenmiştir. Bu zincirde yer alan üç stratejik amaç yürütülecek süreçleri tanımlamakta, kalan iki amaç ise yürütülen sürecin ürünleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıkan ürünlerin nihai etkisi ise kurumun misyonunun gerçekleştirilmesidir. Rekenhof’un belirlediği beş stratejik amaç şunlardır (Rekenhof, 2020: 27):

Sürece ilişkin amaçlar:

- Veri analizi ve işbirliğine, hem içeride hem de diğer denetleyici kurumlarla dışarıda yatırım yaparak verimliliği artırmak,
- Bilgi birikimini artırmak için çalışanların yeterliliklerine yatırım yapmak,
- Sürdürülebilirliği artırmak için bir çevre yönetim sistemi uygulamak.

Ürün olarak ortaya çıkması planlanan amaçlar:

- Kamu otoritelerinin etkili, verimli, uyumlu ve mali açıdan şeffaf çalışmasına katkıda bulunmak amacıyla performans, uygunluk ve mali denetimlerin dengeli bir setini uygulamak,
- Çalışma kalitesini artırmak için INTOSAI Mesleki Bildirimler Çerçevesi (IFPP)'ni uygulamak ve ISO 9001 standardına uygun bir kalite yönetim sistemi geliştirmek.

Amaçlanan Etki: Kurumun misyonunun gerçekleştirilmesi.

Çalışanların yeterliliklerine yatırım yapma amacının gerçekleştirilebilmesi için 2020, 2021 ve 2022 yıllarında Rekenhof tarafından gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda özetlenmektedir (Rekenhof, 2020, 2021, 2022).

Rekenhof, çalışanların bilgi birikiminin, otonomi ve mobilitesinin artırılması çalışmalarına pandeminin ortaya çıkmasından daha önce başlamış; ancak yaşanan salgın bu süreci hızlandırmıştır. Pandemi sürecinde tüm dünyada olduğu gibi uzaktan çalışmaya olanak veren yeni düzenlemelere gidilmiş; bu kapsamda Ekim 2020'de işlerin organizasyonu gözden geçirilmiş ve Genel Kurul tarafından daha esnek, zaman ve mekan sınırından arı, karşılıklı güven ve sorumluluğa dayalı yeni bir çalışma biçimi onaylanmıştır.

2021 yılında denetçiler için yeni yetkinlik profilleri oluşturulmaya başlanmış ve 2022 yılında bitirilmesi planlanmıştır. Bu profillerin tamamlanmasının ardından yapılacak bir fark analizi ile çalışanların gelecekte ihtiyaç duyacakları eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması hedeflenmiştir. Ayrıca, personelin kariyer ilerlemesini sağlamak amacıyla yeni bir öğrenme ve gelişim platformu oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır. Bu platformun pandemi ile birlikte gelen yeni çalışma biçimleri ile uyumlu olmasına özellikle odaklanılmıştır. Bu bağlamda tüm kurum genelinde iş organizasyonunu yenileme konusunda bir çalışma başlatılmıştır (New way of working - NWoW).

2022 yılında, hizmet içi eğitim çalışmalarının daha düzenli ve sürekli şekilde gerçekleştirebilmesi için kurum içi çalışanlardan oluşan 63 kişilik bir eğitici havuzu oluşturulmuştur. Hizmet içi eğitimlerin yanında, çok dilli bir çalışma ortamını desteklemek adına çalışanlara, İngilizce, Fransızca ve Felemenkçe kursları verilmiş, konuşma pratiği için olanaklar yaratılmıştır. Yeni çalışma şekline adaptasyonu sağlamak için çevrimiçi seminerler düzenlenmiş ve kıdemli çalışanlara bu amaçla yönetim eğitim programı verilmiştir.

SONUÇ

Hem NAO hem de Rekenhof, pandemi sürecini de içeren 2020 ve 2025 yılları arasındaki faaliyet dönemlerini kapsayan beş yıllık stratejik planlama döneminde sırasıyla; "nitelikli iş gücünü çekmek, elinde tutmak ve geliştirmek" ve "bilgi birikimini artırmak için çalışanların yeterliliklerine yatırım yapmak" amaçlarını gerçekleştirebilmek için, başta hizmet içi eğitimler olmak üzere pek çok mesleki gelişim faaliyeti gerçekleştirmiştir. Bu konuda her iki kurum da Covid-19 salgının iş hayatında yarattığı en önemli dönüşüm olan uzaktan ve hibrit çalışma düzenine uyum sağlayacak bir mesleki gelişim anlayışı geliştirmeye çalışmıştır. Bu bağlamda, çevrimiçi platformlar geliştirilerek eğitim materyallerine sürekli ulaşım sağlanmış, bu yolla kendi kendine öğrenme stiline odaklanılmıştır.

Ayrıca her iki Sayıştay kişisel kariyer planlarını dikkate alan daha bireysel eğitim ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşmıştır. Örneğin hem NAO hem de Rekenhof çalışanların kişisel kariyer profillerini çıkararak eğitim ihtiyacını ortaya koymaya çalışmış ve verilecek eğitimleri bu çerçevede organize etmiştir.

NAO tüm bunlara ek olarak mesleki eğitim faaliyetlerinin yanında koçluk, mentörlük ve kurum içi geçici görevlendirme gibi farklı araçlarla kişisel gelişime katkıda bulunmayı, bilgi birikimini artırmayı ve deneyim paylaşımını sağlamayı hedeflemiştir.

Sonuç olarak her iki kurum da yüksek denetim kurumlarının temel görevi olan denetimleri daha etkin bir biçimde gerçekleştirerek faaliyetlerinin etkisini artırmak istemiştir. Bu amaçla NAO ve Rekenhof, çalışanlarının mesleki gelişimlerine katkı sunmayı son beş yıllık stratejik planlarında öncelik olarak belirlemişler ve çalışma biçimleri ile insan kaynağına yatırım konularında reform olarak nitelendirilebilecek önemli faaliyetler gerçekleştirmişlerdir.

KAYNAKÇA

- NAO (2020a). The National Audit Office's five-year strategy-2020 to 2025. London, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2020/05/nao-strategy-2020-25.pdf>. Erişim: 04.11.2023.
- NAO (2020b). National Audit Office Annual Report and Accounts 2020-21. London, <https://www.nao.org.uk/corporate-information/nao-annual-report-and-accounts-2020-21/> Erişim: 05.11.2023.
- NAO (2021). National Audit Office Annual Report and Accounts 2021-22. London, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2022/06/National-Audit-Office-Annual-Report-and-Accounts-2021-22.pdf>. Erişim: 05.11.2023.
- NAO (2022). National Audit Office Annual Report and Accounts 2022-23, 2023, London, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2023/06/nao-annual-report-and-accounts-2022-23.pdf>. Erişim: 05.11.2023.
- Rekenhof (2020). Courdes Comptes Rapport Annuel 2020, 2021, Bruxelles, <https://www.ccrek.be/FR/Publications/RapportsAnnuels.html>. Erişim: 08.12.2023.
- Rekenhof (2021). Courdes Comptes Rapport Annuel 2021, 2022, Bruxelles, <https://www.ccrek.be/FR/Publications/RapportsAnnuels.html>. Erişim: 08.12.2023.
- Rekenhof (2022). Courdes Comptes Rapport Annuel 2022, 2023, Bruxelles, <https://www.ccrek.be/FR/Publications/RapportsAnnuels.html>. Erişim: 08.12.2023.