

KAMUDA İÇ DENETİM GÖREVİNE YENİ BAŞLAYAN İÇ DENETÇİLERİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK İŞYERİNDE ÖĞRENME ÇERÇEVESİ ÖNERİSİ

Makale Bilgileri

Makale Geliş Tarihi : 30.06.2022
Makale Kabul Tarihi : 01.11.2022
Makale Türü : Derleme Makalesi
DOI Numarası : 10.55322/mdbakis.1138647

Dr. Murat GÖRMEN*

Bibliyografik Bilgiler

Görmən, M., (2023). "Kamuda İç Denetim Görevine Yeni Başlayan İç Denetçileri Geliştirmeye Yönelik İşyerinde Öğrenme Çerçevesi Önerisi" *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi* (Yıl: 2023, Sayı : 68, Sayfa : 297-318) <https://doi.org/10.55322/mdbakis.1138647>

ÖZ

Son yıllarda kuruma katma değerli hizmetler sağlayabilecek yetkin iç denetçilere ve bu yetkinliğin sebep olacağı etkin bir iç denetim işlevine duyulan ihtiyacın artması, iç denetimde mesleki yeterliliğin artırılmasına ve bu kapsamda iş yerinde öğrenme gereğinin giderek ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bir dizi "Ortak Bilgi Havuzu (CBOK)" oluşturma çalışmaları yürüten ve çeşitli düzeylerde iç denetçiler için yetkinlik gereksinimlerini belirten Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA), iç denetim yetkinlik çerçevesi geliştirmiş ancak göreve yeni başlayan iç denetçilerin belirlenen yetkinliklere ulaşması için iş yerinde alması gereken eğitimlere atıfta bulunmamıştır. Konuyla ilgili ulusal yazında bir çalışmaya rastlanmamış olup uluslararası yazında ise yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle, bu nitel çalışmanın amacı, göreve yeni başlayan iç denetçileri eğitmek için bir işyerinde öğrenme çerçevesi önermektir. Literatür taramasında iç denetim mesleğinin gelişimi ve bunun iç denetçilerin yetkinlik gereksinimleri üzerindeki etkisi ile işyerinde öğrenmenin boyutları tartışılmıştır.

* Milli Savunma Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı, murat.gormen.2014@hotmail.com.
ORCID: 0000-0002-8120-1562

Ayrıca bu çalışmada, farklı mesleklerin yetkinlik gereksinimleri ve bu gereksinimlerin işyeri öğrenme bileşeni referans alınarak yeni göreve başlayan iç denetçilerin işyerinde öğrenme süreci küresel olarak incelenmiş ve bunların eğitilmesi kapsamında bir iş yerinde öğrenme çerçevesi önerilmiştir. Kamu iç denetim birimlerinin göreve yeni başlayan iç denetçilerinin eğitiminde bu çerçeveden faydalanması önerilir.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde öğrenme, iç denetim, iç denetçi, yetkinlik, süreç

Jel Sınıflandırması: M40, M42

APROPOSALFORAWORKPLACELEARNINGFRAMEWORKTODEVELOPINTERNAL AUDITORS WHO ARE NEW TO THE INTERNAL AUDIT PROFESSION İN THE PUBLIC SECTOR

ABSTRACT

In recent years, because of the increasing need for competent internal auditors who can provide value-added services to the organization and an effective internal audit function, the need to increase professional competence of internal auditors and, in this context, to learn at work is increasingly coming to the fore. The International Institute of Internal Audit (IIA), which conducts work on creating a number of “Common Body of Knowledge” and specifies competence requirements for internal auditors at various levels, has developed an internal audit competence framework, but this study does not refer to the training that internal auditors who are just starting out in the profession must receive at work to achieve these specified competencies. There is not any study about the subject in the national literature, and the studies conducted in the international literature are limited. Therefore, the purpose of this qualitative study is to propose a workplace learning framework for training internal auditors who are just starting out in the profession. In the literature review, the development of the internal audit profession and its impact on the competence requirements of internal auditors and the dimensions of learning in the workplace were discussed. In addition, the competency frameworks of different professional organizations and the workplace learning component of these frameworks have been referenced and the learning process of newly appointed internal auditors in the workplace has been examined globally. It is recommended that public internal audit departments take advantage of this framework in the training of internal auditors who have just started their duties.

Keywords: Workplace learning, internal audit, internal auditor, competency, process

Jel Classification: M40, M42

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları perspektifinden işyerinde öğrenme, insan sermayesinin örgütün bir parçası olarak incelenerek, beceri geliştirmeye ve çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamaya ve aynı zamanda performans yönetimi yoluyla örgütsel hedeflere ulaşılmasına odaklanır (Jacobs ve Park, 2009:133-150; Johansson ve Abrahamsson, 2018). İşyerinde öğrenme ve gelişim, mesleki yeterliliğin sağlanmasına, sürdürülmesine ve yenilenmesine katkıda bulunur (Cheetham ve Chivers, 1996:20; Lancaster ve Di Milia, 2015). Son yıllarda yetkin iç denetçilerin yetiştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacı artmıştır. Bu ihtiyacın nedenleri arasında iç denetim mesleğinin gelişimi yer almakta ve bu da iç denetçilerin oldukça gelişmiş bir yetkinlik repertuarına sahip olmalarını gerektirmektedir (Fike, 2005; Goepfert, 2006; Harrington, 2004; Hass vd., 2006:835; PwC, 2014, Allegrini vd., 2006:845-853, Bailey, 2010; Protiviti, 2013; Ramamoorti, 2003).

Yetenekler olarak da adlandırılan bu yetkinlikler arasında mesleki bilgi, mesleki beceriler, mesleki değerler ve etik yer almaktadır (IFAC, 2014:127). Bu nedenle, yetkinliğe ulaşmak sadece bilgi değil, aynı zamanda beceri ve deneyimlerin bir karışımını da gerektirir (Eraut ve Hirsh, 2010; Nurdiono, ve Gamayuni, 2018). Bireylerin gerekli yetkinliklere ulaşabilmesi için ilgili eğitim, öğretim ve değerlendirme aşamalarını içeren bir öğrenme ve gelişim süreci gereklidir (Doman vd., 2007:84; Epstein ve Hundert, 2002:226; IFAC, 2014:128; Loyens vd., 2008:411; Webster-Wright, 2009). Bu öğrenme ve gelişim süreci tıp, hukuk, mühendislik mesleklerinde olduğu gibi iç denetim mesleği için de geçerlidir (Chisholm ve Blair, 2006:19; Epstein ve Hundert,2002:226; Webster-Wright, 2009:702-739; Wilcox ve King, 2014:1-28).

Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün (IIA) iç denetçilerin sahip olması gereken yetkinlikleri açıkladığı çeşitli kılavuzlar bulunmaktadır. Bununla birlikte, IIA'nın ihtiyaçları karşılayacak özel bilgi ve becerileri geliştirmek için işe entegre bir öğrenme bileşeni içeren, işyerinde öğrenme yoluyla bu yetkinliklerin nasıl geliştirilmesi gerektiği konusunda rehberlik sağlayabilecek bir yayını bulunmamaktadır (Fourie,2014).

1974'ten bu yana, iç denetçinin eğitimine odaklanan çalışmalar mevcuttur (Barrett vd., 1974; Foster ve Greenawalt, 1995; Hassall vd., 1996; Vinten, 2004). Bununla birlikte, iç denetim görevine yeni başlayanların iç denetim uzmanlarına dönüştürmek için gereken işyerinde öğrenme konusunda sınırlı araştırma mevcuttur.

2002 Yılında McCartney vd., (2002:315), iç denetim eğitimi ile bunların denetimlerde kullanılma başarısı arasındaki farkı belirlemeye yönelik bir çalışma yürütmüşlerdir. Palmer vd, (2004: 889-896) çalışmalarında iç denetim ile ilgili yapılan yetkinlik araştırmalarının bir özetini sunarak bunlara ulaşma düzeyinin önemini işaret etmişler ve IIA tarafından yürütülen CBOK çalışmalarını vurgulamışlardır. Seol vd., (2011: 217-230) ve Siriwardane vd, (2014:193-205) tarafından yürütülen iki çalışma, iç denetçilerin ihtiyaç duyduğu özel yetkinlikleri araştırmıştır. Ancak bu çalışmaların hiçbiri iç denetimin işyerinde öğrenimine yönelik çerçeveleri içermemiştir. Avustralya iç denetim enstitüsü, iç deneticilerin iş deneyimi ile yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik bir iş yerinde öğrenme sistemi tesis etmiştir (IIA AUS, 2015). Benzer şekilde İngiltere ve İrlanda iç denetim enstitüleri de bir işyerinde öğrenme çerçevesi belirlemiştir (IIA UK ve Ireland, 2015). Yine Güney Afrika iç denetim enstitüsünün de bu kapsamda

çalışmaları mevcuttur (IIA SA, 2015). Tüm bu çalışmalarda iç denetçilerin yetkinliklerinin artmasına yönelik bir görev esnasında öğrenme çerçevesi kurulmaya çalışılmıştır. Ulusal yazında ise bu konuda bir çalışma mevcut değildir.

Ulusal mevzuat kapsamında ise sadece iç denetçi alım ve ilk eğitimine yönelik hükümler bulunmaktadır. 5018 sayılı “Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun ve bu kapsamda çıkarılan mevzuatın ilgili maddelerine göre iç denetim eğitimine tabi tutulacak iç denetçi adayları, Hazine ve Maliye Bakanlığının düzenlediği iç denetim sınavında başarılı olanlar arasından seçilir ve aynı Bakanlığın düzenlediği iç denetim eğitimini alır. Eğitim programı, iç denetçi adaylarına denetim, bütçe, malî kontrol, kamu ihale mevzuatı, muhasebe, personel mevzuatı, Avrupa Birliği mevzuatı ve mesleki diğer konularda yeterli bilgi verilecek şekilde hazırlanır. Bu eğitim sonrası iç denetçi adayları sertifika sınavına girerek başarılı olanlara “Kamu İç Denetçi Sertifikası” verilir. Sertifika sahibi iç denetçiler kamu bakanlıklarının alım kontenjanlarına ve şartlarına uygun olarak kurumlarda iç denetçi olarak göreve başlayabilir yani atanabilir. “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”in ilgili maddelerine göre ise, atanan iç denetçilerin mesleki yeterliliği sürdürme kapsamında çeşitli sorumlulukları vardır. İç denetçilerin her üç yılda asgari yüz saat meslek içi eğitim alması gerekmekte ancak bu eğitimler kişisel başvurularıyla gerçekleşmektedir. Atandıkları kurumun bu yeni başlayan iç denetçilere yönelik uygulaması gerektiği değerlendirilen bir işyerinde öğrenme çerçevesi mevzuatta yer almamakta konu tamamen kurumların inisiyatifine bırakılmaktadır.

Konuyla ilgili bu boşluk, işyerinde öğrenmeye odaklanan bir çalışmaya duyulan ihtiyacı ortaya koymuştur. Bu çalışmada göreve yeni başlayan iç denetçilerin yetkinliklerini (bilgi, beceri ve deneyim) geliştirmeyi amaçlayan, işyerinde öğrenmeye odaklanan bir eğitim çerçevesi ortaya konmakta ve işyerinde öğrenme kavramsallaştırılmaktadır. Bu eğitim çerçevesi, iç denetçilerin izlemesi tavsiye edilen hem akademik bileşeni hem de görev başı deneyimi içeren öğrenme ve geliştirme süreçlerini vurgulamaktadır. Bu eğitim sürecinin yetkin bir iç denetçi olunması sürecinde takip edilmesi önerilmektedir.

Ulusal yazında konuyla ilgili bir çalışmaya rastlanılmaması, konunun iç denetçiler için önerilen bir işyeri öğrenme çerçevesine katkıda bulunarak bilgi birikimini genişletecek olması ve işyerinde öğrenme hususunun daha iyi anlaşılabilmesi için araştırmacının konuyla ilgili bilgi birikimi ve deneyimlerini sunması yönleriyle bu çalışma özgündür.

2. İÇ DENETİMİN VE İÇ DENETÇİLERİN DEĞİŞEN ÇEHRESİ

Kökeni Mezopotamya uygarlıklarına kadar uzanan denetim kavramı, 20’nci yüzyılın sonlarına doğru, önemli sayıda şirket skandalı, kötü yönetim, dolandırıcılık ve yolsuzluk vakaları (Adler, 2002:148) üzerine, örgütte paydaşların “gözü kulağı” olarak hareket edebilecek bir işlev olarak yeni bir çehreye bürünmüştür (Gramling vd., 2004). Özellikle 1970’lerden bu yana iç denetçilerin değişen profili, iç denetçilerin çalışmalarını gerçekleştirmek ve paydaş beklentilerini karşılamak için ihtiyaç duydukları yetkinliklerin artmasına neden olmuştur. 1999 yılında IIA iç denetim kavramını, yalnızca iç kontrol süreçlerinin etkinliğini değil aynı zamanda bir organizasyondaki risk yönetimi ve yönetim süreçlerinin etkinliğini de inceleyen ve katma değer sağlayan bir hizmet olarak tanımlamıştır (IIA, 1999:5). Milenyumun başında, iş süreçlerinin artan karmaşıklığı, bilgi teknolojisindeki gelişmeler (Teo ve Ang, 2001), küresel finansal krizin olumsuz etkisi gibi iş ortamında değişikliklerin yaşanması iç denetim işle-

vinin kuruluşların yönetim yapısının bir parçası olarak giderek daha belirgin bir rol oynamasına neden olmuştur (IoD, 2009; Sawyer vd., 2003: 4; Pickett, 2010; Vadasi vd.,2019). Son yıllarda iç denetim, sadece mevzuata uyum konusunu inceleme işlevinden, kuruma değer katan bir güvence ve danışmanlık işlevine dönüşmüştür.

Yayınlanmış çeşitli akademik çalışmalarda (Hass vd., 2006: 835-844; KPMG, 2008; Lenz ve Hahn, 2015; PwC, 2014; Ramamoorti, 2003; Sarens, 2009: 1; Abbott vd., 2016; Roussy vd.,2020) yetkin iç denetçilere duyulan ihtiyaç vurgulanmıştır. Ramamoorti (2003), iç denetçilerin paydaşlarına katma değerli hizmetler sunabilmeleri için “çok sayıda yetkinliğe” sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu, iç denetim mesleğinin durumunu inceleyen PricewaterhouseCoopers (PWC)’in çalışmaları ile de desteklenmektedir (PWC, 2014). İç denetçilerin şu anda sahip oldukları beceriler ile paydaşların taleplerini karşılamak için sahip olmaları gereken yetkinlikler arasındaki artan uçurum bu çalışmalarda vurgulanmaktadır (Protiviti, 2013; PWC, 2014). Dünya çapında iç denetçileri temsil eden meslek kuruluşu olan IIA, yetkin iç denetçilere duyulan ihtiyacın bilincinde olarak 1972’den bu yana küresel olarak yürütülen çeşitli CBOK çalışmaları ile İç Denetçi Yetkinlik Çerçevesi (IACF) geliştirmiştir (IIA, 2013). Buna ek olarak, IIA, tüm iç denetçilerin çalışmalarını etkin olarak gerçekleştirebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve diğer yetkinlikleri açıklayan Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi (IPPF), IIA tarafından yayımlanmıştır (IIA, 2015: 19). IPPF, “iç denetçilerin bilmesi gerekenleri” vurgulayan zorunlu rehberi içermektedir.

İç denetçilerin profili, IIA’nın kuruluşundan bu yana önemli ölçüde değişmiştir (Al Matari vd, 2014). Bu değişen iç denetçi profili, iç denetçilerin çeşitli yetkinliklere sahip olma ihtiyacını doğurmuş ve bu nedenle IIA tarafından yetkinlik konusu üzerine çalışmalar yapılmıştır (Gramling vd., 2004). İç denetim işlevinin genişlemesi üzerine iç denetim etkinliği ve kalitesi kavramı daha fazla araştırılmaya başlanmıştır (Sarens, 2014; Lenz ve Hahn, 2015). İç denetçilerin rol ve sorumlulukları, yalnızca kontrole odaklanan basit bir değerlendirme faaliyetinden, değer katması ve yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerine ilişkin etkin güvence ve danışmanlık hizmetleri sunması gereken bir işleve dönüşmüştür (Ramamoorti, 2003).

Bir meslek olan iç denetimin ön koşullarından biri gerekli yetkinliklere sahip olmaktır. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü Araştırma Kurumu (IIARF), bu yetkinliklere yönelik iç denetçilerin ihtiyaç duyacağı becerileri belirlemek amacıyla “Ortak Bilgi Havuzu (CBOK)” çalışmalarını üstlenmiştir (Bailey, 2010; IIARF, 2010). Ancak CBOK çalışmaları, göreve yeni başlayan iç denetçilerin geliştirilmesi için işyeri öğreniminin nasıl gerçekleşmesi gerektiği sorusuna herhangi bir cevap vermemektedir. CBOK çalışmalarının bir sonucu olarak IIA ayrıca iç denetçilerin yetkinlik gereksinimlerini belirten bir iç denetim yetkinlik çerçevesi geliştirmiştir (IIA, 2013). Ancak bu çalışmada belirlenen yetkinliklere ulaşmak için nasıl bir öğrenme yapısı izleneceği ele alınmamaktadır (IIA, 2013). CBOK çalışmalarının etkisiyle İngiltere, İrlanda, Avusturalya ve Güney Afrika gibi ülkelerin iç denetim enstitüleri de çeşitli yetkinlik çerçeveleri geliştirmişlerdir (Coetzee vd., 2015:19).

Sarens (2009:4), iç denetim işlevinin risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerini iyileştirme yeteneğinin bir iç denetçinin eğitim geçmişinden ve iş deneyiminden etkilendiğini savunmaktadır. Ernst ve Young (2008:12), iç denetçilerin değişen ve daha karmaşık hale gelen iş ortamına uyum sağlama zorluğuyla

giderek daha fazla karşı karşıya kalmaları sonucunda, stratejik ve operasyonel risklere daha fazla odaklanmaları gerektiğini savunmaktadır. Oxner ve Oxner (2006), iç denetçilerin kontrol değerlendirmeleri, operasyonel incelemeler ve sistem analizleri dâhil olmak üzere birçok alanda uzmanlık göstermeleri gerektiğini belirtmektedir. Son yıllarda iç denetçilerin değişen yetkinlik ihtiyaçları giderek daha fazla ilgi görmüştür. Örneğin PwC, konuyla ilgili 11 çalışma yürütürken (PwC, 2015) Protiviti dokuz çalışma yürütmüştür (Protiviti, 2015). Yapılan inceleme neticesi Tablo 1 oluşturulmuştur.

Tablo 1. İç Denetim Yetkinlik İhtiyaçlarının Özeti

Yıl	IIA CBOK	Protiviti	PwC
2010	İletişim becerileri, problem tanımlama ve çözüm becerileri, risk analizi ve kontrol değerlendirme teknikleri	BT riski, Finansal raporlama standartları, Veri analitiği, Sunum becerileri, İletişim becerileri	Eleştirel düşünme, Risk yönetimi, İletişim becerileri, örgüt kültürü
2011		Finansal raporlama, Suiistimalin önlenmesi ve tespiti bilgisi, Sürekli denetim, Sunum becerileri	Risk yönetimi bilgisi, Teknoloji bilgisi, Eleştirel düşünme ve analiz, bilgi paylaşımı, iş zekâsı
2012		BT riski, Veri analitiği, müzakere yeteneği	Stratejik düşünme, İş zekâsı, iletişim
2013		Sosyal medya uygulamaları, İşlevsel raporlama süreci bilgisi, Veri analitiği, suiistimal riski bilgisi, İkna, Müzakere	Risk yönetimi, stratejik düşünme, teknoloji kullanımı
2014	İletişim becerileri, problem tanımlama ve çözme becerisi, örgüt kültürünün farkındalığı ve mevzuat bilgisi	Mobil uygulamalar, Siber güvenlik, Sosyal medya uygulamaları, sunum, İkna, Müzakere, takım çalışması	Siber güvenlik, İş sürekliliği, Veri gizliliği ve güvenliği, BT uygulamaları
2015	Yaşam boyu öğrenme, Davranış becerileri, Değişimin katalizörü olarak hareket etme	İkna, BT riski, Veri analitiği, müzakere yeteneği	Siber güvenlik, İş sürekliliği, Veri gizliliği ve güvenliği, BT uygulamaları

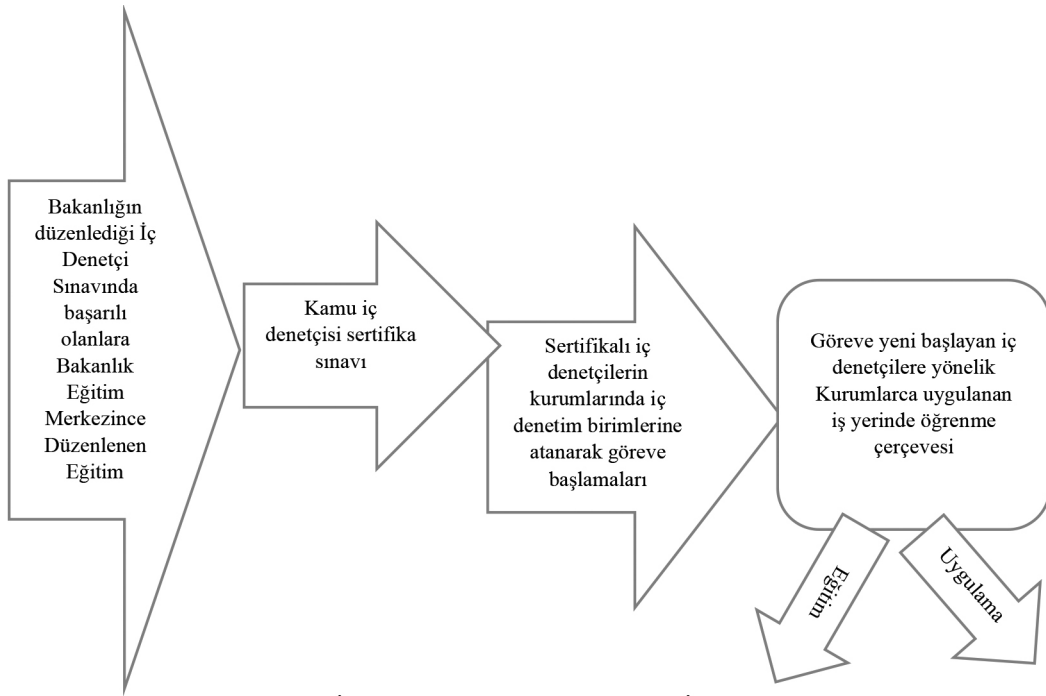
Bu çalışmalar (Tablo 1) iç denetçiler için BT becerilerinin, iş zekâsının ve iletişim becerilerinin önemini koruduğunu ortaya koymakta (IIARF, 2010; Protiviti, 2015; PwC, 2015; IIA,2015) ve iç denetçilerin bu yetkinlik ihtiyaçlarının etkin eğitim ve geliştirme süreçlerinin, sertifika programlarının uygulanmasıyla ve tecrübeyle karşılanabileceği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, iç denetçilerin her geçen gün sahip olması gereken yetkinlik çeşidi artmakta ve iç denetçilerin işlerini etkin gerçekleştirebilmek için yetkilerin bir karışımına sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek de eğitim ve tecrübe yolu ile olabilir.

İç denetim kavramı, Türk kamu mevzuatına da 2003 yılında çıkarılan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile girmiştir. Bu mevzuata dayandırılarak çıkarılan alt mevzuatlarda da; kurumsal yönetim, iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi iç denetimin ana fonksiyon alanları olarak zikredilmektedir. 5018 sayılı “Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun ve “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”in ilgili maddelerine göre atanan iç denetçilerin mesleki yeterliliği sürdürme kapsamında:

- a) İç denetim yöntemlerini ve tekniklerini bilmek ve uygulamak.
- b) Muhasebe ilkeleri ve standartları ile yönetim muhasebesi ve mali yönetim bilgisine sahip olmak.
- c) Görev alanıyla ilgili mevzuatı bilmek ve bu bilgisini uygulamaya geçirmek.
- ç) Kamu idarelerinin hedeflerindeki önemli sapmaları ve sonuçlarını değerlendirecek düzeyde bilgi birikimine sahip olmak.
- d) Çevresiyle iletişim kurma yeteneğine sahip olmak.
- e) İç denetim faaliyetinin amacını, tespitlere ilişkin değerlendirmelerini, denetim sonuçlarını ve önerilerini anlaşılır biçimde yazılı ve sözlü ifade edebilmek.
- f) İç denetim faaliyeti sırasında edinilen bilgi, belge ve bulguların analizi sonucu ortaya çıkan emarelerden, detaylı inceleme veya soruşturmayı gerektirecek hususları ayırt edecek yeterliliğe sahip olmak.
- g) Yönetim ve iç kontrol sistemini geliştirecek ve bunların işleyişine ilişkin çözüm üretecek bilgiye sahip olmak.
- ğ) Performans denetimi ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi konularında yeterli bilgiye sahip olmak.
- h) Risk analizi, değerlendirmesi ve yönetimi konularında bilgi sahibi olmak.
- ı) İstatistikî yöntemleri kullanarak verileri ve elde edilen sonuçları analiz edebilecek bilgiye sahip olmak.
- i) Kamu idarelerinin otomasyon sisteminin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmak sorumluluğu vardır.

Atanan iç denetçilerin bu yetkinlikleri kazanması ve geliştirmesi sorumluluğu olsa da kurumların bu yeni başlayan iç denetçilere yönelik uygulaması gerektiği değerlendirilen bir işyerinde öğrenme çerçevesi ne mevzuatta yer almakta ne de pratikte uygulanmakta ve yetkinliklerin kazanılmasına yönelik iç denetçilerin her üç yılda asgari yüz saat meslek içi eğitim alması zorunluluğu gibi konular kişisel çabalarla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada göreve yeni başlayan iç denetçilerin kurumsal olarak işyerinde öğrenmesine yönelik bir çerçeve geliştirilerek tüm kamu kurumları iç denetim birimlerinin istifadesine sunulmakta ve oluşturulan yol haritası Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Türk Kamu Kurumlarında İç Denetçi Adaylığından Yetkin İç Denetçiliğe Yol Haritası

İç denetim mesleğinin evrimi ve iç denetçilerin değişen profili, iç denetçilerin yetkinliklerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Bunun için de işyerinde öğrenme ve geliştirme faaliyetleri gerekir. Bu nedenle, işyerinde öğrenme olgusu, bu çalışmanın bir sonraki bölümde bağlamsallaştırılmıştır.

3. İŞ YERİNDE ÖĞRENME

İç denetimin evriminin ele alındığı bir önceki bölümde iç denetçilerin yetkin profesyoneller olarak görülebilmeleri için görevleriyle ilgili belirli yetkinlikleri geliştirmeleri ve sürdürmeleri gerektiği vurgulanarak bunu elde edebilmeleri için iş yerinde öğrenme çerçevesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Bu bölümün amacı, işyerlerinde öğrenme olgusunu incelemektir.

İşyerinde öğrenmenin bağlamsallaştırılması ile göreve yeni başlayan iç denetçilerin geliştirilmesi kapsamında işyeri öğrenme çerçevesinin belirlenmesine yönelik teorik bir temel oluşturulmaya çalışılacaktır.

İşyerinde öğrenme kavramı kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Cheetham ve Chivers, 1996; Eraut, 2011; Chisholm ve Blair, 2006; Dall'alba ve Sandberg, 2006; Doman vd. 2007: 89; Ellstrom ve Kock, 2008; Jacobs ve Park, 2009; Billet vd., 2010; James ve Holmes, 2012; Fenwick, 2013; Lemmetty, ve Collin, 2019). Yazarlar çalışmalarında, öğrenme ortamı olarak işyeri, işyerinde uygulanan özel öğrenme yöntemleri, ekiplerin ve diğer katılımcı uygulamaların öğrenme üzerindeki etkisi, işyeri öğreniminin yararları ve zorlukları gibi konuları irdelemiştir. İşyeri öğrenimi üzerine yapılan son çalışmalar, karmaşık

iş ortamlarında işin değişen doğasına ve günümüz bilgi toplumuna uyum sağlayabilen, değişebilen ve yenilik yapabilen daha vasıflı çalışanlara duyulan ihtiyaca vurgu yapmaktadır (Metso ve Kianto, 2014: 128).

İç denetçilere odaklanan konuyla ilgili literatür ise sınırlıdır (Hassall vd.,1996; McCartney vd., 2002: 311-329) ve daha önce belirtildiği gibi bu araştırmaların odak noktası iç denetçilerin yetkinlikleri üzerinedir. Tüm bu çalışmalarda iç denetçilerin yetkinliklerinin artmasına yönelik bir görev esnasında öğrenme çerçevesi kurulmaya çalışılmıştır. (Barrett vd., 1974; Foster ve Greenawalt, 1995; Hassall ve diğ., 1996; IIA UK ve Ireland, 2015; IIA AUS, 2015; IIA SA, 2015). Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, işyerinde öğrenme çerçevesini çizmeye yönelik temas edilmesi gereken konular; işyerinde öğrenmenin boyutları, işyerinde öğrenme kriterleri, işyerinde öğrenme modları ve işyerinde öğrenmedeki zorluklar başlıkları altında irdelenebilir (Vaughan, 2008:5; De Matas ve Keegan , 2020).

Matthews (1999: 18), işyeri öğrenimini, “örgütsel hedefler ve bireysel kariyer gelişimi bağlamında hem bireyin hem de örgütün bugünkü ve gelecekteki sürekli gelişimini teşvik ederek işyeri için arzu edilen sonuçlara yönelik öğrenme süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, işyerinde öğrenmeyi, çalışanların mevcut ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamak için gerekli yetkinliği elde etmek amacıyla tabi tutuldukları öğrenme süreçleri olarak gören Jacobs ve Park’ın (2009:134) benzeridir. Bu iki tanımdan da anlaşılacağı üzere iş yerinde öğrenmenin; yetişkin çalışanların eğitimi ve öğrenme ortamında öğrenen örgütler olmak üzere iki boyutu vardır. Yetişkin bir öğrenci, motive olmuş ve öğrenmeye istekli olan ve kendi kendine öğrenme sürecine katılan kişidir (Mann, 2011:60). Araştırmacılar ve teorisyenler öğrenmeyi, içinde bulunulan ortamdan ayıramayan çok boyutlu, sosyo-kültürel bir etkinlik olarak görmektedirler (Billet, 2004 :313) ve hatta daha yeni çalışmalarda öğrenme ortamı ile ilgili olarak “işyerinin öğrenen bir örgüt olduğu düşüncesi” öne çıkmıştır (Wang vd.,2010: 167). Eraut ve Hirsch (2010), öğrenen örgütü “bilgiyi daha etkin bir şekilde yönetmek için kendisini sürekli olarak dönüştürerek güçlü ve kolektif olarak öğrenen bir varlık” olarak tanımlar. Öğrenen örgütler, öğrenmeyi ve üretimi en üst düzeye çıkarmak için teknolojiyi kullanarak çalışanlarını çalışırken öğrenmeleri için teşvik eder.

Yetkinlik çerçevesi, işyerinde öğrenmeye rehberlik etmek için bir kriter olarak hizmet edebilir. Yetkinlikler (bilgi, beceri ve tutumlar) öğrenme ölçütleri olarak performansı tanımlamak ve eğitimi yönlendirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraut ve Hirsh, 2010). Yetkinlik çerçevesinin kullanılması işyerinde belirli yetkinliklerin geliştirilmesini ve izlenmesini kolaylaştırır (Ennis, 2008). Durand’ın yetkinlik modeli yeterliliğin üç boyutunu ifade eder: bilgi (bilmeniz gerekenler). know-how (bir işi gerçekleştirmek için gereken beceriler) ve tutum (bir işi gerçekleştirmek için gereken zihinsel yönelim) (Durand. 1998:303-330; Palo, 2013:19). Durand (1998: 318-320); bilginin örgün eğitim yoluyla edinildiği, mevcut bir bilgi tabanını kullanarak ve yaparak know-how’ın geliştirildiğini, tutumun sosyal arkadaşlıklarla ve paylaşarak kazanılabileceğini vurgulamaktadır. İşyerinde öğrenme, göreve yeni başlayan iç denetçilerin yetkinliklerinin kazanılmasında ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynar.

Literatüre dayanarak, işyerinde öğrenmede çeşitli öğrenme modlarının bulunduğu görülmektedir (Cacciattolo, 2015:243-250). Günümüzde geleneksel sınıf tipi eğitim, işyerinde öğrenmenin en belirgin modu olarak kabul edilmekle birlikte (Jarvis, 2011), koçluk, mentorluk veya grup çalışması gibi yöntemler yardımıyla bireylerin karar alması ve eylem gerçekleştirmesi olarak adlandırılan informal öğren-

me modları da işyerinde öğrenmeyi teşvik etmek için yararlı araçlar olarak kabul edilmektedir (Baert ve Govaerts. 2012:539). Hem formal modların hem de çeşitli informal öğrenme modlarının işyerinde yetkinliğin gelişmesine katkıda bulunduğu açıktır. Bir öğrenme ortamı olarak işyeri, etkili bireysel ve kolektif öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak için bir çerçeve sunmaktadır.

İşyerinde öğrenmenin iki zorluğu vardır: Birincisi, öğrenmeyi örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uygulayabilme zorluğu ve ikincisi, öğrenmeyi çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapabilme zorluğu (Littlejohn vd., 2012:226). Literatürde tanımlanan işyerinde öğrenmenin bir diğer zorluğu da uygun bir öğrenme programının olmamasıdır (Kostos,2006:82). Beceri, yaratıcılık ve yenilikçiliğin geliştirilmesinin zorunlu olduğu alanlarda işyerinde öğrenmeye olan talebin daha fazla olduğu da araştırmalarda ortaya konmuştur (Evans vd.2006: 3-23). Lohman'a (2005: 502) göre, işyerinde öğrenmeyle ilgili bir zorlukta, cari faaliyetlere odaklanmanın öğrenme etkinliğine katılım için mevcut fırsatları ve zamanı azalttığıdır. Bunun çözümü işyerindeki öğrenme sürecini yapılandırmaktır.

Sonuç olarak işyerinde öğrenme, yetkinlik geliştirmenin, göreve yeni başlayan iç denetçinin kişisel gelişim hedeflerine ve kurumun amaç ve hedeflerine katkıda bulunacak şekilde ortak bir potada bulunduğu bir öğrenme ortamını içerir. Ayrıca, etkili bir işyerinde öğrenimi işyeri modları ve temel işyeri öğrenme teorileri göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, yönetim desteğinin eksikliği ve yeterli kaynak eksikliği gibi işyeri öğrenimindeki zorluklar işyeri öğrenimini engelleyebilir ve yönetilmesi gerekir.

İşyerinde öğrenme olgusu çeşitli akademik alanlarda yoğun bir şekilde tartışıldığı halde iç denetçiler ile ilgili olarak sınırlı araştırmalar mevcuttur. Bu bölümde, işyerinde öğrenmeye ilişkin literatür taranarak göreve yeni başlayan iç denetçilere uygulamak üzere bir çerçeve oluşturulmasına yönelik altyapı oluşturulmuştur. Bir sonraki bölümde iç denetim mesleği özelinde işyerinde öğrenmeye odaklanılacak ve iç denetimde uygulanabilecek işyerinde öğrenmenin çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

4. GÖREVE YENİ BAŞLAYAN İÇ DENETÇİLER İÇİN İŞ YERİNDE ÖĞRENME ÇERÇEVESİ

İç denetim günümüz iş ortamında, bir uygunluk denetimi işlevinden değerli bir kurumsal yönetim mekanizmasına dönüşmüştür. Bu durum, iç denetçilerin çok sayıda yetkinlik göstermesini gerektirir. İşyeri, göreve yeni başlayan iç denetçilerin yetişkin eğitimleri vasıtasıyla gelişimi ve gerekli yetkinliklerin kazanımı için uygun bir ortamdır. "Öğrenen Örgüt" anlayışını benimsemesi gereken ve öğrenen bir varlık olması gereken işyeri mesleki yeterliliğin geliştirilmesinde kritik bir bileşendir ve iç denetimde profesyonel bir yaklaşım ancak işyerinde akademik eğitim programlarıyla bütünleştirilmişti pratik deneyimler kazanmak suretiyle başarılabilir. Göreve yeni başlayan iç denetçilerin eğitiminde temel kriter ise geliştirilmesi istenen bilgi, beceri ve tutumların tespit edilmesi ve bunlara yönelik eğitim programlarının düzenlenmesidir. Göreve yeni başlayan iç denetçilerin gerek sınıf ortamında eğitilmesi gerekse de uzman iç denetçilerle bizzat sahada iç denetimlere katılarak tecrübelerden istifade etmesi öğrenme modları olarak sıralanabilir. Göreve yeni başlayan iç denetçilere yönelik uygulanacak bu eğitim programında karşılaşılabilecek temel zorluklar ise iç denetçilerin isteksizliği ve örgüt ihtiyaçlarının karşılanamayacağı düşüncesinden hareketle idarecilerin programa olan inançsızlığı olarak ifade edilebilir. Bunu engelleyebilmek ise öğrenmeyi, iç denetçilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve onları eğitime motive

edebilecek şekilde planlamaktan ve örgütün ihtiyaçlarını da bu eğitimlerde göz önünde bulundurabilmekten geçer.

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) göreve yeni başlayan muhasebecilerin işyerinde öğrenmesine yönelik standartlar belirlemiştir (IFAC, 2014:1-302). IFAC standartlarına dayanarak göreve yeni başlayan muhasebecilerin işyeri öğrenimi; yetkinlik alanlarını geliştirmeyi, belirli mesleki becerileri ve mesleki değerleri, etiği ve tutumları ve pratik yaparak deneyim kazanmayı içerir. Tıp, mühendislik ve hukuk alanlarındaki mesleklerde de işyerinde öğrenmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda göreve yeni başlayanların eğitimi için; örgüt çapında bir politika belirlenmesinin gerekliliği, resmi bir programın olması, akademik ve pratik eğitimin birlikte uygulanması, gelişimin sürekli takibi ve buna yönelik bir mevzuatın oluşturulması vurgulanmıştır (Gray ve Sim, 2011; Pinnington, 2011; Williams, 2010:624).

Göreve yeni başlayan iç denetçiler için işyerinde öğrenme, iş deneyimi ve yetkinlik geliştirmeye yönelik araştırmalar sınırlıdır (Eraut, 2011:181-197; IFAC, 2014:198). Bir dizi “Ortak Bilgi Havuzu (CBOK)” oluşturma çalışmaları yürüten ve çeşitli düzeylerde iç denetçiler için yetkinlik gereksinimlerini belirten Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) ise, iç denetim yetkinlik çerçevesi geliştirmiş ancak göreve yeni başlayan iç denetçilerin belirlenen yetkinliklere ulaşması için iş yerinde alması gereken eğitimlere atıfta bulunmamıştır. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) iç denetçilerin en önemli yetkinlik gereksinimlerini iletişim becerileri, problem tanımlama ve çözme becerisi gibi davranışsal beceriler, örgüt kültürünün farkındalığı, yönetim/risk/iç kontrollerin analizini, bilgi teknolojisi süreçleri ve mevzuat bilgisini teknik beceriler olarak sıralamaktadır (IIARF, 2014:86).

Ulusal mevzuat kapsamında ise sadece iç denetçi alım ve ilk eğitimine yönelik hükümler bulunmakta ancak göreve yeni başlayan iç denetçilere yönelik uygulanması gerektiği değerlendirilen bir işyerinde öğrenme çerçevesi mevzuatta yer almamakta konu tamamen kurumların inisiyatifine bırakılmaktadır.

Bu çalışmada göreve yeni başlayan iç denetçiler için mesleki eğitim programını içeren bir yıllık yapılandırılmış bir işyerinde öğrenme programını içeren bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

Göreve yeni başlayan iç denetçiler için işyerinde öğrenme vasıtasıyla, bir taraftan görevin en etkin şekilde yürütülmesi sağlanırken, diğer taraftan da iç denetimin esas aldığı değerlere intibak edilmesi hedeflenir. İşyerinde öğrenme sürecinde, göreve yeni başlayan iç denetçiler uzman iç denetçiler tarafından belirli periyotlarda sınava tabi tutulurlar. Göreve yeni başlayan iç denetçiler için işyerinde öğrenme, sadece eğitenin bilgi ve deneyimi ile sınırlı bir eğitim değil, aynı zamanda eğitim gören göreve yeni başlayan iç denetçilerin, onaylanmış bir programa uygun olarak, uzman iç denetçilerin gözetimi altında pratik iç denetim uygulamaları yapılmak suretiyle bilgi ve melek kazanmaları için uygulanan bir eğitimidir. Hazırlıklı, planlı olarak eğitim yapılması esas alınır.

İşyerinde öğrenme, göreve yeni başlayan iç denetçilere yönelik olarak usta-çırak usulü şeklinde günlük mesai içerisinde uygulanan bir eğitimidir. İşyerinde öğrenme;

(1) Ustanın çırağa kendi inisiyatifi ve bilgi seviyesinde öğrettiği bir eğitim metodu şeklinde değil, bir plan dâhilinde yapılan ve denetimi olan eğitim şeklinde icra edilir,

(2) Eğiticinin elinde eğitim programı ve ihtiyaç duyulan konularda hazırlanmış eğitim notları bulunur.

İşyerinde öğrenme konuları, eğitim programları ve eğitimi verecek eğiticiler eğitim programlarında belirtilir. Yapılan çalışma Tablo-2 ve Tablo-3’de sunulmuştur. Her eğitimin mümkün olduğunca farklı bir uzman iç denetçi tarafından verilmesi sağlanır. Göreve yeni başlayan iç denetçiler işyerinde öğrenme eğitimine tabi tutularak, nezaret altında iç denetim faaliyetlerinde bulunurlar. Konuyla ilgili oluşturulan takvim Tablo-4’de sunulmuştur. Bu iç denetim uygulamalarında da eğitim sürecinde olduğu gibi mümkün olduğunca her farklı denetime farklı bir uzman iç denetçiyle katılımın sağlanması gözetilmelidir. Göreve yeni başlayan iç denetçilere yönelik olarak uygulanacak İşyerinde öğrenme programı;

(1) Başlangıç safhası,

(2) İleri eğitim safhası,

(3) Uygulama safhası olmak üzere üç safhada uygulanır.

Başlangıç Safhası: İç Denetçi kadrolarında istihdam edilecek göreve yeni başlayan iç denetçilere, göreve başlamadan önce Tablo-2 de belirtilen konularda ortak, standart ve doğru bir başlangıç eğitimi uygulanmak suretiyle, göreve yeni başlayan iç denetçilerin örgüt kültürüne ve iç denetim süreçlerine intibak etmesi ve diğer uzman iç denetçiler ile ortak anlayışlara ulaştırılması sağlanır.

İleri eğitim Safhası: Göreve yeni başlayan iç denetçiler, başlangıç eğitimini müteakip, İç Denetim Yöneticisi tarafından hazırlanan bir program doğrultusunda (Tablo-3) 84 saatlik bir eğitime tabi tutulur.

Başlangıç ve ileri eğitimi vasıtasıyla, bir taraftan görevin en etkin şekilde yürütülmesi sağlanırken, diğer taraftan da örgüt ortamına ve örgütün esas aldığı değerlere intibak edilmesi hedeflenir.

Uygulama Safhası: Göreve yeni başlayan iç denetçiler bu eğitimleri müteakip o yılki denetim programında bulunan denetim/danışmanlık konularıyla ilgili olarak farklı uzman iç denetçilerle beraber bizzat sahaya çıkarak o yıl boyunca pratik uygulamalara katılır (Tablo-4).

Tablo 2. Yeni Atanan İç Denetçilerin Başlangıç Eğitimi Programı

YENİ ATANAN İÇ DENETÇİLERİN BAŞLANGIÇ EĞİTİM PROGRAMI		
Eğitim Zamanı	Eğitimin Konusu	Eğitici Uzman İç Denetçi (Mümkün olduğunca farklı uzman iç denetçi eğiticiler)
1. Gün 10.00 -17.00 (6 D/S)	İç Denetim Mevzuatı/Kuruma Sağlanan Katma Değerlere Örnekler	Uzman İç Denetçi
2. Gün 10.00 -17.00 (6 D/S)	İç Denetim Nedir? İç denetim süreci nasıldır? İç Denetim Türleri ve Denetim Örnekleri	Uzman İç Denetçi
3. Gün 10.00 -17.00 (6 D/S)	İç denetimin iç kontrol/risk yönetimi ve yönetimdeki rolü, iç denetim ve etik	Uzman İç Denetçi
4. Gün 10.00 -17.00 (6 D/S)	İç denetim ve suiistimal riski yönetimi	Uzman İç Denetçi
5. Gün 10.00 -17.00 (6 D/S)	Kalite Güvence Geliştirme Planı (KGGP) Güncellenmesi / Dönemsel Gözden Geçirme (İç Değerlendime) ve İç Denetim Kılavuzu	Uzman İç Denetçi
6. Gün 10.00 -17.00 (6 D/S)	İç Denetimin ve İç Denetçilerin Performansının Ölçülmesi, İç Denetim Biriminin Tarihçesi/ Birim Faaliyet Raporları/ Örgüt kültürü ve örgütte iş süreçleri	Uzman İç Denetçi
7. Gün 14.00 -17.00 (3 D/S)	İç denetim ve problem çözme	Uzman İç Denetçi
8. Gün 14.00 -17.00 (3 D/S)	İç denetim ve iletişim	Uzman İç Denetçi

İlk bir ay içerisinde farklı süreleri içeren 13 farklı modülde başlangıç ve ileri seviye eğitimleri verilir. Diğer sürede ise göreve yeni başlayan iç denetçilerin uzman denetçilerin yanında bizzat iç denetim uygulamalarını deneyimlemeleri ile süreç devam ettirilir. Başlangıç eğitim programı 8 günlük (42 saatlik) sınıf eğitiminden oluşur. Sekiz eğitim modülü ilgili temel iç denetim konularını kapsar ve bu konular aşağıdakileri içerir (Tablo-2):

- İç denetime giriş, İç Denetim Türleri ve Denetim Örnekleri;
- İç denetimin iç kontrol/risk yönetimi ve yönetimdeki rolü, iç denetim ve etik;
- İç denetim ve suiistimal riski yönetimi;
- İç denetim ve problem çözme;
- İç denetim ve iletişim;
- İç denetim süreci;

- Örgüt kültürü ve örgütte iş süreçleri;
- Mevzuat bilgisi.

İleri seviye eğitimleri 5 modülden oluşur ve 14 gün sürer (84 saat). Bunlar (Tablo-3):

- İç Denetim Plan ve Programının Hazırlanması, İç denetimin siber güvenlikteki rolü;
- Denetimin Planlama ve Yürütülmesi, İç denetimin bilgi teknolojileri yönetimindeki rolü;
- Raporlama, İç denetim ve performans denetimleri;
- İç Denetim Danışmanlık Örnekleri, İç denetim veri analitiği
- İç Denetim ve izleme, Stratejik bakış açısı ve değişim yönetimi.

Tablo 3. Yeni Atanan İç Denetçilerin İleri Seviye Eğitim Programı

YENİ ATANAN İÇ DENETÇİLERİN İLERİ SEVİYE EĞİTİM PROGRAMI				
İÇ DENETİM TAZELEME EĞİTİMİ (84 SAAT)	Eğitim Zamanı		Eğitim Konusu	Uzman İç Denetçi Eğitici (Mümkün olabildiğince farklı uzman iç denetçi eğiticiler)
	1. Gün,	6 D/S	İç Denetim Plan ve Program Hazırlanması	
	2. Gün	6 D/S	İç denetimin siber güvenlikteki rolü	
	3. Gün	6 D/S	İç denetimin siber güvenlikteki rolü	
	4. Gün	6 D/S	Denetimin Planlama ve Yürütülmesi	
	5. Gün	6 D/S	İç denetimin bilgi teknolojileri yönetimindeki rolü	
	6. Gün	6 D/S	İç denetimin bilgi teknolojileri yönetimindeki rolü	
	7. Gün	6 D/S	İç denetimin bilgi teknolojileri yönetimindeki rolü	
	8. Gün	6 D/S	Raporlama	
	9. Gün	6 D/S	İç denetim ve performans denetimleri	
	10.Gün	6 D/S	Danışmanlık ve Danışmanlık Örnekleri	
	11.Gün	6 D/S	İç denetim veri analitiği	
	12.Gün	6 D/S	İç denetim veri analitiği	
	13.Gün	6 D/S	İç Denetim ve izleme	
14.Gün	6 D/S	Stratejik bakış açısı ve değişim yönetimi		

Bu çalışmalar kıdemli iç denetçiler tarafından verilir ve göreve yeni başlayan iç denetçiler eğitimler esnasında sözlü ve yazılı değerlendirmelere tabi tutulur. Bu eğitimlerin alınmasından sonra göreve yeni başlayan iç denetçilerin o yılki denetim/danışmanlık programında farklı uzman denetçilerle sahaya çıkıp farklı birimlerde farklı konularda denetim/danışmanlık yapması sağlanır (Tablo4).

Tablo 4. Yeni Atanan İç Denetçilerin Pratik Denetim Takvimi

Denetim Faaliyetleri					
Kodu	Denetimin Adı	Denetlenecek Birimler	Denetimin Türü	Denetim Ekibi (Mümkün olduğunca farklı uzman iç denetçiler)	Denetimin Tarihi
A	Kamu Zararı Takip ve Tahsili Faaliyetleri	X Başkanlığı	Sistem Denetimi	X Uzman Denetçi	02 Ocak 202.
				Göreve Yeni Başlayan Denetçi	27 Mart 202.
B	Vatandaşlara Sunulan Hizmetler	V Başkanlığı	Sistem Denetimi	Y Uzman Denetçi	06 Nisan 202.
				Göreve Yeni Başlayan Denetçi	10 Temmuz 202.
C	Bakım Faaliyetleri	Y Başkanlığı	Sistem Denetimi	V Uzman Denetçi	15 Temmuz 202.
				Göreve Yeni Başlayan Denetçi	28 Eylül 202.
Ç	Hazır Yemek Hizmet Alımları	Z Başkanlığı	Sistem Denetimi	Z Uzman Denetçi	02 Ekim 202.
				Göreve Yeni Başlayan Denetçi	24 Aralık 202.

Göreve yeni başlayan iç denetçinin, o yılki denetim programına uygun olarak aldığı eğitimlere müteakip bizzat denetim/danışmanlık faaliyetlerine katılarak ve her birinde farklı bir uzman denetçiyle süreçleri irdeleyerek her birinden değişik bir görgü ve bilgi kazanması hedeflenir. Bu denetim/danışmanlıklar sürsünce göreve yeni başlayan iç denetçiler uzman iç denetçiler tarafından değerlendirilmeye tabi tutulur.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel boyutta bir mesleğe dönüşen ve yetkin iç denetçilere ihtiyaç duyan iç denetim, bağımsız güvence ve danışmanlık hizmetleri ile yönetim mekanizmasının kilit bir bileşenidir. Mesleki gelişim için rehberlik sağlayan IIA iç denetçilerin ihtiyaç duyacağı temel yetkinlikleri belirlemeye yönelik çeşitli incelemeler yapmıştır. Ancak bu yetkinliklerin iş yerinde nasıl sağlanacağı konusunda bir çalışması yoktur. Bu çalışma bu boşluğu gidermeye yönelik bir girişimdir.

İç denetçilerin yetkinlik ihtiyaçları sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Paydaş beklentilerini karşılamaya yönelik geniş bilgi ve beceri karışımı, iş zekâsı, iletişim becerileri ve stratejik düşünme becerilerine sahip iç denetçilere ihtiyaç vardır. İç denetim yöneticileri sürekli öğrenmeyi ve mesleki gelişimi teşvik etmelidir.

İşyerinde öğrenme olgusu literatürde yoğun bir şekilde tartışılmış bir kavramdır ancak göreve yeni başlayan iç denetçilerin işte nasıl öğrenebileceklerine yönelik uluslararası yazında sınırlı çalışma vardır, ulusal alanda ise bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Öğrenme ortamı olarak işyeri, etkin öğrenmeyi kolaylaştırmada hayati bir rol oynar. Sadece kapalı sınıf ortamında teorik bilgilerle yetkinliklerin kazanılamayacağı aşikârdır. Göreve yeni başlayan iç denetçilerin teorik bilgileri pratiğe döküleceği iç denetim uygulamaları yetkinliklerin kazanılmasında önemlidir. Ayrıca, örgütler kendilerini, bilginin yayılımının ve bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenmenin kolay olduğu bir öğrenen örgüt olarak görmelidir.

İşyerinde öğrenme, iç denetçilerin kişisel gelişim hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerine aynı anda katkıda bulunacak şekilde yetkinliklerin geliştirileceği bir öğrenme ortamını içermelidir. İşyerinde öğrenme mesleki gelişimin bir parçasıdır ve mesleki yeterliliğin geliştirilmesine yardımcı olur. İşyerinde pratik deneyim kazanmak meslekte uzmanlaşabilmek için ön şarttır. Mesleki gelişimi sağlayabilmek için işyerinde öğrenme anahtar konumdur. Göreve yeni başlayan iç denetçilere kurum kültürünün tanıtılmasını içeren başlangıç eğitimi ya da iç denetimin planlanması/yürütülmesi gibi ileri seviye eğitimleri ve farklı konularda farklı uzman iç denetçilerin yanında icra edilecek pratik iç denetim uygulamalarına katılım, işyerinde öğrenme programının parçalarıdır.

Örgütler, işyerinde öğrenmeyi iç denetçilerin kişisel gelişim planlarına ve kariyer haritalarına uyarlamalı ve göreve yeni başlayan iç denetçilerin performansı izlemek ve mesleki yeterliliği düzenli olarak değerlendirmek için bir performans yönetim sistemi kurmalıdır. Düzenli olarak ölçülen bu performansların neticesi olarak da göreve yeni başlayan iç denetçiler uzman bir iç denetçi olmak yolunda ödüllendirilmelidirler.

Göreve yeni başlayan iç denetçiler teknik ve teknik olmayan becerilerin kazandırılmasını içeren belirli yetkinlik alanlarında verilecek işyerinde öğrenme programına katılmalıdır. Teknik olmayan beceriler arasında etkili sözlü ve yazılı iletişim becerileri, danışma becerileri, ilişki kurma ve zaman yönetimi becerileri bulunur. Teknik beceriler ise denetimin planlanması ve yürütülmesi, risk yönetimi veya iş süreçlerinin kontrolü gibi konuları içerir.

Her kurum kendi örgüt kültürlerine uygun işyerinde öğrenme deneyimini geliştiren çeşitli işyeri öğrenme yöntemleri uygulayabilir. Sınıf ortamında göreve yeni başlayan iç denetçileri öğrenme sürecine dahil eden bir yaklaşım, iç denetim uygulamaları esnasında bizzat yaşanacak paydaşlarla etkileşim ya da uzman iç denetçilerle yapılacak mesleki tartışmalar veya bilgi paylaşımları işyerinde öğrenmenin en büyük artılarıdır. Mentorluk olarak adlandırılabilen uzman iç denetçilerin göreve yeni başlayan iç denetçileri iç denetim uzmanlarına dönüştürmeye yönelik yönlendirmeleri, işyerinde öğreniminin çok önemli bir unsurudur. Ancak bu sürecin başarısı mentorun yetkinliğine ve mentorlar ile göreve yeni başlayan iç denetçiler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Başarılı bir işyerinde öğrenme için örgütün desteği ile yüksek kaliteli, etkili, ilgili ve yapılandırılmış bir eğitim programının oluşturulması ve sürdürülmesi belirleyicidir. Bu çalışmada şu sonuçlara varılmıştır:

- İşyerinde öğrenme, göreve yeni başlayan iç denetçilerin profesyonel bir iç denetçiye dönüştürmek için gereklidir;
- Göreve yeni başlayan iç denetçilerin profesyonel bir iç denetçiye dönüştürmek için özel öğrenme programları uygulanmalıdır;
- Öğrenme programları, teknik yeterlilikler ve davranışsal becerilerin kazanılması kapsamında mesleki yeterliliğin geliştirilmesine odaklanmalıdır;
- Göreve yeni başlayan iç denetçilerin profesyonel bir iç denetçiye dönüştürmek için pratik deneyim gereksinimlerinin formal eğitimden edinilen bilgilerle bütünleştirilmesi gerekmektedir;
- İşyerinde öğrenmenin her safhasında mesleki yeterlilik düzeyinin değerlendirilmesi gerekir.

Çalışma kapsamında sadece teorik olarak bir işyerinde öğrenme çerçevesi çizilmiş ancak bunun pratikte başarısına yönelik bulgulara yer verilmemiştir. Bunun temel nedeni işyerinde öğrenmenin gerçek başarısının ancak yapılacak anketlerle ya da bizzat gerçekleştirilecek yüz yüze görüşmelerle elde edilebileceği yani teoriden ziyade uygulamayı gerektirmesidir. Müteakip dönemde bu konuya yönelik yapılacak çalışmaların bu kapsama yönlendirilmesinin iç denetim literatürüne önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbott, L. J., Daugherty, B., Parker, S., ve Peters, G. F. (2016). Internal audit quality and financial reporting quality: The joint importance of independence and competence. *Journal of Accounting Research*, 54(1), 3–40. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12099>.
- Adler, P.S. (2002). Corporate scandals: it's time for reflection in business schools. *Academy of Management Perspectives*, 16(3):148-149.
- Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R. ve Sarens, G. (2006). The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(8):845-853.
- Al-Matari, E.M., Al-Swidi, A.K. ve Fadzil, F.H.B. (2014). The effect of the internal audit and firm performance: a proposed research framework. *International Review of Management and Marketing*, 4(1):34-41.
- Baert, H. ve Govaerts, N. (2012). Learning patterns of teams at the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 24(7):538-550.
- Bailey, J.A. (2010). *Core competencies for today's internal auditor, Report II*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF). Altamonte Springs: IIARF.
- 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003 tarih 25326 sayılı T.C. Resmi Gazete.).
- Billet. S. (2004). Workplace participatory practices: conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(6):312-324.
- Billet, S., Gruber. H. ve Harteis, C. (2010). *Learning through practice: models, traditions, orientations and approaches*. New York: Springer.
- Cacciattolo, K . (2015). Defining workplace learning. *European Scientific Journal*, ESJ, 11(10).,243-250.
- Cheetham, G. ve Chivers, G. (1996), Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5):20-30.
- Chisholm, C.U. ve Blair, M.S.G. (2006), Extending the models for work-based learning into the life place. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 5(1):19-26.
- Coetzee, P., Erasmus, L. ve Plant, K. (2015), Global assessment of internal audit competence: does one size fit all? *The Southern African Business Review*, 18:1-27.
- Dall'Alba, G. ve Sandberg, J. (2006), Unveiling professional development: a critical review of stage models. *Review of Educational Research*, 76(3):383-412.
- De Matas S. S. ve Keegan B. P., (2020), "A case study on adult and workplace learning ", *International Journal of Education and Management Engineering (IJEME)*, 10(1),11-19, DOI: 10.5815/ijeme.2020.01.02.
- Durand, T. (1998), The alchemy of competence. Hamel, G., Prahalad, C.K., Thomas , H. ve O'Neal, D. (ed.). *Strategic flexibility: managing in a turbulent environment*. New York:Wiley, 303-330.
- Doman, T., Boshuizen, H., King, N. ve Scherpbier, A. (2007), Experience-based learning: a model linking the processes and outcomes of medical students' workplace learning. *Medical Education*, 41:84-91.
- Ellstrom, P. ve Kock, H. (2008), Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1):5-20.
- Ennis, M. (2008). A review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA). *U.S. Department of Labor*, 1–25.
- Epstein, R.M. ve Hundert, E.M. (2002), Defining and assessing professional competence. *Journal of the American Medical Association*, 287(2):226-235 .

- Eraut, M. ve Hirsh, W. (2010), *The significance of workplace learning for individuals, groups and organisations*. Oxford: Skope.
- Eraut, M. (2011), *How researching learning at work can lead to tools for enhancing learning*. The Sage handbook of workplace learning. Thousand Oaks: Sage.
- Ernst & Young, (2008), Escalating the role of internal audit. <http://www.de.ey.com/IE/en/Issues/Managing-finance/Intemal-audit>. Erişim Tarihi: 27 Mart 2022.
- Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H. ve Unwin, L. (2006), *Improving workplace learning*. London: Routledge, 3-23.
- Fenwick, T. (2013), Understanding transitions in professional practice and learning: towards new questions for research. *Journal of Workplace Learning*, 25(6):352-367.
- Fike, R.L. (2005), *Supply chain risk management (redefining the audit function within a large industrial company)*. Unpublished PhD thesis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Foster, S.D. ve Greenawalt, M.B. (1995), Internal audit education: a comparison across countries. *Managerial Auditing Journal*, 10(3):31-36.
- Fourie. H. (2014), *Work-readiness of university graduates: an internal audit educational expectation gap in South Africa*. Unpublished PhD thesis. Pretoria: University of Pretoria
- Goepfert, S. (2006), Tell the world! *Internal Auditor*, 63(4):4-7.
- Gramling, A.A., Maletta, M.J., Schneider, A. ve Church, B.K. (2004), The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23:194-244.
- Gray, K. ve Sim, J. (2011), Factors in the development of clinical informatics competence in early career health sciences professionals in Australia: a qualitative study. *Advances in Health Sciences Education*, 16(1):31-46.
- Harrington, C. (2004), Internal audit's new role. *Journal of Accountancy*, 3(6):2-8.
- Hass. S., Abdolmohammadi, M.J. ve Burnaby, P. (2006), The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(8):835-844.
- Hassall, T., Dunlop, A. ve Lewis, S. (1996), Internal audit education: exploring professional competence. *Managerial Auditing Journal*, 11(5):28-36.
- Institute of Directors (IoD). (2009), *Third King report on governance for South Africa*. South Africa. King Committee on Governance. Johannesburg: Institute of Directors (South Africa).
- Institute of Internal Auditors (IIA). (1999), *A vision for the future: professional practices framework for internal auditing*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2013), Internal auditor competency framework. <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Competency-Framework.aspx>. Erişim Tarihi: 12 Mart 2022.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2015), Framework for internal audit effectiveness: The new IPPF. <https://na.theiia.org/standards-gui-dance/Pages/New-1PPF.aspx> Erişim Tarihi: 10 Nisan 2022.
- Institute of Internal Auditors Australia (IIA (AUS)). (2015), Get qualified with /IA Australia. <http://www.iiia.org.au/qualifications/getQualified.aspx> Erişim Tarihi: 03 Nisan 2022.
- Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF). (2010), *CBOK study*. Altamonte Springs: IIARF.
- Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF). (2014), *Internal audit around the world: a perspective on global regions*. Altamonte Springs: IIARF.

- Institute of Internal Auditors (South Africa) (IIA (SA)).(2015), Path to professional recognition in internal audit. http://www.iiasa.org.za/?page=Cert_CP_Overview Erişim Tarihi: 25 Nisan 2022.
- Institute of Internal Auditors (UK ve Ireland). (IIA (UK ve Ireland)). (2015), Qualifications and CPD. http://www.iiia.org.uk/en/Qualifications_and_CPD/index.cfm Erişim Tarihi: 29 Nisan 2022.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2014), Handbook of international education pronouncements, <http://www.ifac.org/publications-resources/2014-handbook-international-education-pronouncements> Erişim Tarihi 09 Şubat 2022.
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (12.07.2006 tarih, 26226 sayılı T.C. Resmi Gazete).
- Jacobs, R.L. ve Park. Y. (2009), A proposed conceptual framework for workplace learning: implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2):133- 150.
- James, S. ve Holmes. C. (2012), *Developing vocational excellence: learning environments within work environments*. SKOPE Research Paper No. 112. Cardiff:SKOPE.
- Jarvis, P. (2011), *Adult learning in the social context*. New York: Routledge.
- Johansson, K. ve Abrahamsson, L. (2018), “Gender-equal organizations as prerequisite for workplace learning”, *The Learning Organization*, 25(1), 10-18.
- Kostos. C. (2006), Learning in the knowledge age, where the individual is at the centre of learning strategy and organisational success. *Australian Journal of Adult Learning*, 46(1):75.
- KPMG. (2008), The evolving role of the internal auditor: value creation and preservation from an internal audit perspective. <https://www.kpmg.Com/ZA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/RiskCompliance/Documentsffhe%20Evolving%20role%20of%20the%20Intemal%20Auditor.pdf> Erişim Tarihi: 10 Nisan 2022.
- Lancaster, S. ve Di Milia, L. (2015), “Developing a supportive learning environment in a newly formed organisation”, *Journal of Workplace Learning*, 27(6), 442-456.
- Lemmetty, S., ve Collin, K. (2019). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and Learning*, 13(1), 47-70. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>.
- Lenz, R. ve Hahn, U. (2015), A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30(1):5-33.
- Littlejohn, A, Milligan, C. ve Margaryan, A (2012), Charting collective knowledge: supporting self-regulated learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 24(3):226-238.
- Lohman, M.C (2005), A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4):501-527.
- Loyens, S.M.M., Remy, J.M. ve Rikers, M.J.P. (2008), Self-directed learning in problem-based learning and its relationships with self-regulated learning. *Educational Psychology Review*, 20:411-427.
- Mann, K.V.(2011),Theoretical perspectives in medical education: past experience and future possibilities. *Medical Education*, 45(1):60-68.
- Matthews. P. (1999), Workplace learning: an holistic model. *The Learning Organization*, 6(1):18-29.
- McCartney, M.W., Marden, R.E. ve Adair, LP. (2002), Topical coverage in internal auditing: academic versus practitioner perceptions. *Accounting Education*, 11(4):311-329.
- Metso. S. ve Kianto, A (2014), Vocational students’ perspective on professional skills workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 26(2):128-148.

- Nurdiono, ve Gamayuni, R. R. (2018). The Effect of Internal Auditor Competency on Internal Audit Quality and Its Implication on the Accountability of Local Government. *European Research Studies Journal*, 21(4), 426–434.
- Oxner, K. ve Oxner, T. (2006), Boom time for internal audit professionals. *Internal Auditor*, 63(3):6-10.
- Palmer, K.N., Ziegenfuss, D.E. ve Pinsker, R.E. (2004), International knowledge, skills. and abilities of auditors/ accountants:evidence from recent competency studies. *Managerial Auditing Journal*, 19(7):889-896.
- Palo, S. (2013), Managers' perception with reference to the Durand's model of competency development. *International Journal of Business Performance Management*,14:19-37.
- Pickett, K.H.S. (2010), *The internal auditing handbook*. 3rd Edition. Chichester: Wiley.
- Pinnington, A.H. (2011), Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40(4):443-465.
- Protiviti. (2010), Internal auditing capabilities and needs survey. <http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Surveys/2010-Internal-AuditCapabilities-and-Needs-Survey-Protiviti.pdf> Erişim Tarihi 09 Şubat 2022.
- Protiviti. (2013), Internal auditing capabilities and needs survey. [http://www . protiviti.com/en-US/Documents/Surveys/2013-IA-CapabilitiesNeeds-Survey-Protiviti.pdf](http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Surveys/2013-IA-CapabilitiesNeeds-Survey-Protiviti.pdf) Erişim Tarihi 09 Şubat 2022.
- Protiviti. (2015), Internal auditing capabilities and needs survey. [http://www.protiviti.com/en-US/Documen ts/Surveys/2015-Intemal-Audit Capabilities-and-Needs-Survey-Protiviti.pdf](http://www.protiviti.com/en-US/Documents ts/Surveys/2015-Intemal-Audit Capabilities-and-Needs-Survey-Protiviti.pdf) Erişim Tarihi 09 Şubat 2022.
- PwC. (2014), The state of the internal audit profession study: higher performance by design-a blue print for change. <http://fw.Nw.pwc.co.za/en/assets/pdf/sotp-africa-brochure-sa-may-2014.pdf> Erişim Tarihi 30 Ocak 2022.
- PwC. (2015), The state of the internal audit profession study: finding true north in a period of rapid transformation. <http://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/sotp-africa-brochure-sa-may-2015.pdf> Erişim Tarihi 30 Ocak 2022.
- Ramamoorti, S. (2003), *Internal auditing: history, evolution, and prospects. research opportunities in internal auditing*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Roussy, M., Barbe, O., ve Raimbault, S. (2020). Internal audit: from effectiveness to organisational significance. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 322–342. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2019-2162>
- Sarens, G. (2009), Internal auditing research: where are we going? Editorial. *International Journal of Auditing* , 13(1):1-7.
- Sarens, G. (2014), Editorial. Internal audit research at the crossroads:time to turn a page? *International Journal of Auditing* . 18(2):103-104.
- Sawyer, LB., Dittenhofer, M.A. ve Scheiner, J.H. (2003), *The practice of modern internal auditing*. 5th Edition. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Seol, L, Sarkis J. ve Lefley, F. (2011), Factor structure of the competency framework for internal auditing (CFIA) skills for entering level internal auditors. *International Journal of Auditing*, 15:217-230.
- Siriwardane, H.P., Kin Hoi Hu, B. ve Low, K.Y. (2014), Skills, knowledge, and attitudes important for present-day auditors. *International Journal of Auditing*, 18(3):193-205.
- Teo, T.S.H. ve Ang, J.S.K. (2001), Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. *International Journal of Information Management*, 19(2):173-185.

Vadasi, C., Bekiaris, M., ve Andrikopoulos, A. (2019). Corporate governance and internal audit: An institutional theory perspective. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 20(1), 175–190. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0215>

Vaughan, K. (2008), *Workplace learning: A literature review*. Auckland: Competenz.

Vinten, G. (2004), The future of UK internal audit education: secularisation and submergence? *Managerial Auditing Journal*, 19(5):580-596.

Wang, M., Ran, W., Liao, J., ve Yang, S.J. (2010), A performance-oriented approach to e-learning in the workplace. *Journal of Educational Technology Society*, 13(4):167-179.

Webster-Wright, A. (2009), Reframing professional development through understanding authentic professional learning. *Review in Educational Research*, 79(2):702-739.

Wilcox, Y. ve King, J. (2014), A professional grounding and history of the development and formal use of evaluator competencies. *Canadian Journal of Program Evaluation*. 28(3):1-28.

Williams, C. (2010), Understanding the essential elements of work-based learning and its relevance to everyday clinical practice. *Journal of Nursing Management*, 18:624-632.