
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA İÇ DENETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK ORTAKLIĞI

Araş. Gör. Seçkin GÖNEN

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
seckin.gonen@deu.edu.tr

Araş. Gör. Muhsin ÇELİK

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
muhsin.celik@deu.edu.tr

ÖZET

Günümüzde; yeni rekabetçi piyasaların oluşumu, karar verme sürecinin kısılması, tüketici alışkanlıklarındaki değişim ve bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte ortaya çıkan küreselleşme olgusu; firmaların, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri açısından atılcı olmaları zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Bu çalışmada genel olarak iç denetim ve insan kaynakları yönetimi kavramları hakkında bilgiler verildikten sonra iç denetim ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının stratejik ortaklığının işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasındaki etkisi incelenmektedir.

ABSTRACT

Nowadays; the concept of globalization arose with the formation of new competitive markets, shortening of the decision making process, evolving of the consumer's habits and the transition to the informative society caused to the companies being initiative units by having competitive advantage against their rivals. In this study, it is examined that how the strategic partnership between internal auditing and human resources management concepts influence the business's competitive advantage besides the giving information in general interested with internal auditing and human resources management.

GİRİŞ

Rekabet üstünlüğü, sektördeki diğer şirketlere göre örgütü pazarda daha uygun konuma getirebilecek stratejilerin formüle edilmesi ile ilgili olarak örgütsel yeteneklerini ifade etmektedir. Yeteneklerini kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğüne ulaşabilmektedirler. Firmanın Pazardaki konumu ile ilgili olarak sahip olduğu kazanımlar (sahip olunan tüketici değerleri) ve firma bilgisinin yanı sıra fiziksel ve finansal olanakların tümü bir kuruluşun özyeterliliğini yakından ilgilendirmektedir. Firmaların kontrolünde olması gereken bu kavramlar, rekabetçi stratejilerin tasarımında ve uygulanmasında başarılı olunması halinde firmayı daha da güçlü bir konuma getirebilmektedirler (Keçecioğlu, 2003: 24).

Firmanın özyeterlilikleri aslında ne yaptığı veya en iyi neleri yapabildiği ile ilgilidir. Özyeterliliklerin kapsamında, tüketiciye yönelik insan kaynakları programlarının yapılandırılması ve bu programlara ilişkin fonksiyonların destekleyici olması yanında tüketici değerlerinin belirlenmesi işlemleri bulunmaktadır. Çağdaş insan kaynakları yönetimi açısından tüketici değerinin anlamı, insan kaynaklarını ve fonksiyonlarını güncel verilere göre biçimlendirmektir. Bu bağlamda rekabetçi üstünlük; tüketicilerin, örgütün mal veya hizmetlerinden rakip mal veya hizmetlere göre daha yüksek oranda değer algılaması ile oluşmaktadır.

İnsan kaynakları politikaları, bir kontrol çevresinin önemli unsurlarından birisidir. Çünkü insan, bir

kontrol sistemi için temel bir öğedir. Çalışan eğer kendi bilgi, yetenek ve uzmanlığına uygun bir statüde ise, verilen görevi beklenene uygun bir biçimde yerine getirilebilir. Bir iç denetçi de, iç kontrol yapısının diğer elemanları açısından incelemeler yaparken, kontrol çevresinin bu elemanını daima göz önünde bulundurmak zorundadır (Yılancı, 2003: 74–75). Çünkü insan kaynakları ile ilgili politikalar örgütteki her bireyi ve bu bireylerde diğer kontrol çevresi ve iç kontrol unsurlarını etkilemektedir.

İÇ DENETİM KAVRAMI

İşletme faaliyetlerinin, yönetimin belirlediği politika ve prosedürlere uygun olarak yerine getirilip getirilmediğini denetleyen birim olan iç denetim, işletmeye hizmet etmek amacıyla kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur (Moeller ve Witt, 1999: 11).

İç denetim fonksiyonu, işletme faaliyetlerinin daha sağlıklı ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi, işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda verimliliğinin sağlanarak rekabet gücünün artırılması, işletme varlıklarının rasyonel yönetimi, yatırımların yönlendirilmesi, yönetim danışmanlığı, işletme içindeki kötü niyetli olsun olmasın hata, hile ve yolsuzluk benzeri hususların sağlanmasına yönelik olarak işletme bünyesinde yönetime bağlı olarak ancak yürüttüğü faaliyet yönünden bağımsız denetçiler tarafından yürütülen denetimdir (Özer, 1997: 79).

İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) Yönetim Kurulu'nun 26 Haziran 1999 tarihinde kabul ettiği haliyle 'iç denetim'in tanımı şöyledir (Yavuz, 2002: 44–45):

“İç denetim bir organizasyonun operasyonlarının etkinliğini artırmak, iyileştirmek, onlara değer katmak üzere tasarlanmış, nesnel ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu faaliyet, yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirilmesine yardımcı olur.”

Yukarıdaki tanım ve açıklamalar ışığında, işletme nezdinde sürdürülen bir iç denetim faaliyetlerine olan ihtiyaç şu nedenlere bağlanmaktadır (Akarkarasu, 2000:453–456):

□ **Sorumluluk ve Hesap Verebilme:** Her işletmede, yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının bir kısmını kendilerine bağlı olarak çalışan kişilere devrederler. Tüm

yöneticilerin çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirip getirmediklerini ve işletmenin hedeflerinin de bir parçası oluşturan bireysel hedeflere ulaşım ulaşılmadıklarını öğrenmesi gereklidir. Bu bağlamda iç denetçiler, bilgi toplama, şartları analiz etme ve problemleri tanımlama konularındaki mesleki yeterlilikleri nedeniyle belirtilen işlemleri yöneticilere vekaleten yaparlar.

□ **Vekalet Teorisi:** İşletme sahipleri ve yöneticileri arasındaki ilişki vekalet sözleşmesine benzetilmektedir. Bu kapsamda bir vekil olarak görev yapan yöneticinin söz konusu ilişkiden doğan borçlarını yerine getirmesi sırasında ortaya çıkabilecek düzensizlikler hakkındaki işletme sahibinin şüphelerini ortadan kaldıracak en önemli kontrollerden biri, yapılacak olan iç denetimlerdir. İç denetçiler, finansal ve finansal olmayan işlem ve olayları konu alan denetimler ile işletme sahibi ve yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmasını önler.

□ **Yönetime Danışmanlık ve Yardım:** Modern bir iç denetçi yönetime yardımcı olacak nitelikte eğitim ve deneyime sahiptir. Yetişmiş iç denetçiler işletmedeki hata ve hileleri açığa çıkarmak yanında, ileride benzer sorunlarla karşılaşmaması için yöneticilere danışmanlık ve eğitim hizmeti de verebilir.

□ **Tasarruf İhtiyacı:** Profesyonel olarak yürütülen denetimler sonucunda belirlenen eksikliklerin düzeltilmesi sonucunda işletmeler maddi açıdan da büyük tasarruflar sağlamak ve kazançlar elde etmektedirler. Maddi kayıpların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi bazen iç denetim biriminin yıllık maliyetini karşılayacak nitelikte dahi olabilmektedir.

□ **Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı:** Günümüzde, halka açık şirketlerdeki küçük pay sahiplerinin kar paylarına ilişkin haklarını tehdit eden en büyük sorun bu işletmelerde rastlanan hileli işlem ve/veya eylemlerdir. Bu konuda, iç denetim fonksiyonunun anlamı; işletmenin işgörenleri, yöneticileri ve hatta yönetim kurulu üyeleri tarafından neden olunabilecek hilelerin belirlenmesi ve bunların ortaya çıkmasını önleyici önerilerin getirilmesidir.

İç denetimin temel işlevi, işletme içinde hazırlanan muhasebe bilgilerinin ve raporlarının doğruluğunu, güvenilirliğini incelemek, işletme içi uygulamalarının yönetim plan ve politikalarına

uygunluğunu kontrol etmek, hataların ve aksayan yönlerin giderilmesi için gerekli tespiti yaparak çözüm geliştirmektir. Bu bağlamda, iç denetim, işletmenin hedeflerine ulaşmasında, sistematik, disiplinli bir yaklaşım getirerek, değerlendirmeyi ve risk yönetimini, kontrol ve yönetim sürecinin etkinliğini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Akgül, 2002: 20).

İç denetimin kapsamı ve amaçları genellikle yönetimin gereksinimlerine, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne göre belirlenmektedir. Yönetime geniş bir dizi denetim ve danışmanlık hizmeti sunan iç denetçilerin başlıca sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Pizzey, 2001: 218):

- Örgütü amaçlarına en iyi biçimde ulaşmayı sağlayacak uygun politika ve prosedürlerin oluşturulmuşluğunu emniyete almak
- Muhasebe ve iç kontrol sisteminin incelenmesi
- Finansal ve faaliyetler bilginin incelenmesi
- Bir örgütte finansal olmayan kontroller de dahil faaliyetlerin etkinliği, verimliliği ve yeterliliğinin incelenmesi
- Mümkün olduğu ölçüde hilekarlıkları bulmak, önlemek ve yapılan işlemlerin iç ve dış düzenlemelere, kanunlara uygunluğunu incelemek.

İşletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında önemli bir unsur olan iç denetim fonksiyonu, örgütlerin yönetim anlayışında ve kültüründeki değişimlerin paralelinde, gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Nitekim, İç Denetçiler Enstitüsü'nün 2003 yılında yaptığı araştırma da Fortune 1000'de yer alan büyük firmaların %80'in de iç denetim fonksiyonu bulunmaktadır (Harrington, 2004:65). Bunun yanı sıra, son zamanlarda mali ilişkileri de içeren faaliyetlerde bulunan firmalar iç denetim eylemini gerçekleştirmek için profesyonel muhasebeciler istihdam etmektedir. Bunun en önemli sebebi, iç denetçilerin verdiği hizmetlerdeki çeşitliliğidir. Örneğin, personel geliştirme, sözleşme denetimi, dışarıdaki gruplarla ilişkiler iç denetçilerin verdikleri çok sayıda hizmetten bazılarıdır (Marshall vd, 2004:8).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletme fonksiyonu olarak kabul edildiği 20. yüzyılın başlangıcından günümüze, genellikle birbirinin yerine kullanılabilen farklı ifadeler ile adlandırılmıştır. "İstihdam Yönetimi" ilk kullanılan ifadelerden bir tanesidir. "İnsan İlişkileri Yönetimi", "Endüstriyel İlişkiler Yönetimi", "Personel Yönetimi" genel kullanım alanı bulmuş diğer ifadelerdir. Bazı bilim adamları insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını, bunların eşanlamlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunların içerik yönünden tamamen farklı olduğunu öne sürmüştür. Ancak 1990'lı yıllardan başlayarak çevresel faktörlerdeki değişiklikler insan kaynakları yönetimi ifadesinin, personel yönetimi ifadesinin yerine kullanılması ile sonuçlanmıştır (Akyüz, 2001: 55–56).

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti ve yan ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır (Barutçugil, 2004: 40). Halbuki modern anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha sistematik ve bütüncüdür (Yüksel, 2003: 10).

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir (Aldemir vd., 2001: 21). Örgütte insan kaynağı her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılacak temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanarak şekillenmiştir. Bu bağlamda çalışanları yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak gören ve insancıl bir yaklaşım benimseyen

bir insan kaynakları yönetimi modeli rekabet avantajı sağlamada firmalar için önemli bir araç olarak değerlendirilebilmektedir (Mellahi ve Wood, 2003: 87).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında insan kaynakları yönetimi bir örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynakları sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yürütme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir fonksiyon olarak tanımlanabilmektedir.

İÇ DENETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ STRATEJİK ORTAKLIK

Geleneksel olarak, insan kaynakları yönetiminin rolü kayıt tutma ve koruma gibi rutin görevlerde odaklanmaktaydı ve daha önce bilinen adıyla, personel yönetimi, bir örgütün temel hedefleri içinde küçük bir paya sahipti.

Yöneticiler, insan kaynakları yönetimini, neredeyse verimlilik veya kar seviyelerine katkısı olmayan gereksiz bir birim olarak görmekteydiler. İç denetim ile ilgili değerlendirmeler de aynı görünmekteydi. İç denetimin rolü üretim, pazarlama ve insan kaynakları alanlarındaki uygulama ve süreçlerle bağlantılı riskleri değerlendirmektir. Hedef yaklaşık olarak bu çalışmaların şirketin politika ve mevzuatının uygun olarak gerçekleştirilmesinin garanti edilmesiydi.

İç denetim ve insan kaynakları yönetiminin geleneksel rolleri kaybolmamıştır. Aslında, onların çekirdek sorumlulukları birçok kurum açısından esastır. Ama yine de, değişen şeyler vardır. Geçmişte çoğu yönetici insan sermayesine kontrol edilmesi ve minimize edilmesi gereken bir maliyet olarak bakıyordu (Karacan, 2004;225). Günümüzde ise değişen işletme yapıları ve daha modern düşünceye sahip yönetimlerle insan kaynakları bir maliyet unsuru olarak değil, bir varlık şeklinde değerlendirilmektedir. İşletmenin diğer kaynaklarına harcadığı para kayıp olarak nitelendirilirken, insan kaynağına harcanan para gelecekte elde edilecek faydaları beraberinde getirecektir ki, bu da işletmenin etkinliği ve verimliliği ile doğrudan ilişkilidir.

Örgüt çalışanlarının değerini esas alan bu yeni perspektif, insan kaynakları yönetiminin vizyonunu genişletmiştir. Günümüzde deneyimli uygulamacılar, insan kaynakları yönetimine ilişkin çeşitli uygulamaların şirket performansındaki yükselmeyi önemli ölçüde etkilediğini doğrulamaktadır. Böyle

bir görüş, eğitim ve özendirme ile ilgili fonksiyonların iş hedefleri ile karıştırılmasına yol açmıştır. Yöneticiler benzer şekilde iç denetimin rolünü de yeniden değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmeler sonucunda risk yönetimi fonksiyonunun kapsamı genişlemiş ve “iç denetim rekabet üstünlüğü doğurabilen uygulamaları belirlemek ve yönlendirmek durumunda kalmıştır. Bu stratejik risklerin değerlendirmesine eklenen sorumluluk hem kar hem de zarar ile ilgili olarak iç denetimin artık sadece bir uyum ve etkinliği sağlama durumu olmadığı anlamına gelmektedir.

Hem insan kaynakları yönetimi hem de iç denetim için, eskiyle yeniyi karıştırma meselesi bugünün temel konusunu oluşturmaktadır. Hyland ve Verrault; “*İç denetim fonksiyonlarının ya uyuma ya da risk yönetimine dayalı olduğunu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da idari ya da stratejik olduğunu*” öne sürmektedir. Bu temel üzerinde, yazarlar iç denetim ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dört olası kombinasyonu içeren bir model önermektedirler. Örgütün bütünü üzerindeki etki her bir kombinasyona göre değişmektedir ve söz konusu kombinasyonlar şöyle sıralanmaktadır (Hyland ve Verrault, 2004: 20–22):

- **Değer yaratıcı:** Hem iç denetim hem de insan kaynakları yönetimindeki fonksiyonlar ya da uygulamalar stratejik olduğu zaman bu kombinasyon oluşmaktadır. Böylece iç denetim, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerini ölçerek maliyet-fayda analizi yapmaktadır. Bunun karşılığında, insan kaynakları yönetiminin stratejik iş risklerine katılımı, onu iç denetimin cevap vermeye hazır bir müşterisi konumuna getirmektedir. İç denetim ve insan kaynakları yönetimi arasında böyle bir stratejik uyum oluştuğunda, böyle bir uyumun çıktısı, iyileşmiş bir finansal performanstır.
- **Maliyeti minimize edici:** Bu kombinasyonda, uyuma dayalı olan iç denetim fonksiyonu, bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile eş zamanlı olarak işlemektedir. Buradaki odaklanma; şirket kurallarına uyulması ve yasal olarak zorunlu olmayan uygulamaların kaldırılması üzerindedir. Vurgulamadaki ağırlığın neredeyse tamamen maliyet kontrolüne verilmesi, bu tür uygulamaların kuruluşa getirebileceği değerin dikkate alınmasına çok az yer bırakmakta ya da hiç yer bırakmamaktadır. Bu ilişkinin hiçbir stratejik yönü bulunmamaktadır.
- **Motive edici:** Burada, iç denetim fonksiyonu risk yönetici nitelikteyken, insan kaynakları fonksiyonu idari niteliktedir. İnsan kaynakları

yönetimindeki stratejik odaklanma eksikliği, şirketin finansal performansını engelleyebilecektir. Ancak iç denetim, insan kaynakları yönetimine çeşitli insan kaynakları fonksiyonları ve prosedürleri ile ilgili bir risk değerlendirmesi yaptığı sürece, bu kombinasyon gelecekteki değişime izin verebilecektir. İç denetim, insan kaynaklarının önerilerini daha stratejik odaklanmış biçimde uygulama ve değer yaratıcı kombinasyonu yönünde etkileyebilmektedir. Ancak bu da zaman alabilmektedir.

- **Sınırlandırıcı:** Buradaki roller; iç denetim ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının her biri stratejik anlam taşıyacak şekilde ayrılmıştır. Ancak çıktı ya da sonuç oldukça farklıdır. İnsan kaynakları yönetimi kendi başına stratejik işliyor olsa da, bu kombinasyon finansal başarıyı sınırlamaktadır. İç denetimin uzmanlığı olmadan, insan kaynakları yönetimi hem stratejik hem de finansal yönden uygulamaların değerini ölçmemektedir. Dolayısıyla, bu kombinasyonda insan kaynakları yönetiminin stratejik potansiyeli tam anlamıyla gerçekleştirilmesi olasılığı düşük olmaktadır.

Böylece, hem iç denetim hem de insan kaynakları yönetimi için stratejik bir yaklaşım benimsediğinde, etkinin en yükseğe çıkacağı açıktır. Fonksiyonlar arasındaki stratejik eşleşme ne kadar fazla ise, birbirleri üzerindeki ve örgüt bütünündeki izdüşümü o oranda büyük olabilecektir. İç denetimin girdisi özellikle hayati önem taşıyor gibi görülebilmektedir. Risk yönetimi sırasında, iç denetim ya stratejik tabanlı bir insan kaynakları yönetimine işbirlikçi bir ortak ya da stratejik olmayan insan kaynakları fonksiyonunu stratejik insan kaynaklarına dönüştürecek motive edici güç niteliği taşıyabilmektedir.

Stratejik tabanlı bir insan kaynakları yönetimi, bir örgütün rakiplerinin üzerinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Kadrolaşma, eğitim sistemleri ve finansal teşvikler, çoğunlukla bir şirketi diğerinden ayıran insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bazılarıdır. Dolayısıyla, bunların bünyesindeki uygulamaları ve diğer insan kaynakları yönetimi alanlarını, örgütün stratejik hedefleri ile eşleştirmek büyük bir önem taşımaktadır. Bu uygulamalar gruplar halinde kullanıldığında, potansiyel etki anlamlı bir biçimde artmaktadır. Azaltılmış personel devri, artan verimlilik ve şirket karlarında bir artış, ölçülebilir çıktılardan bazılarıdır.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin dünyaya açılması, aynı işi yapan rakip işletmelerin artması,

müşterilerin bilinçli hale gelmesi gibi faktörler pazarların yapısını değiştirmektedir. Bu bağlamda, firmalar ürün veya hizmet pazarında rekabetçi üstünlük elde etmek için birtakım stratejiler geliştirmekte ve tüketiciler için katma değer yaratmaktadır.

Rekabet ortamı, işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel olarak yenilemek ve sermaye yapılarını güçlendirmek zorunda bırakmıştır. İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin gelişmesi, işletmelerin niteliklerinin karmaşıklaşması sonucu ortaya çıkan uzmanlaşma olgusu ile, çok sayıda sermayedardan oluşan işletme yönetimlerini, işletme faaliyetlerini daha iyi izleyebilmeleri için iç denetime daha fazla önem vermek zorunda bırakmıştır.

İç denetim, bir kuruluşun kendi personelinin, yönetsel kontrolün etkin ve doğru biçimde sürdürülüp sürdürülmediği, kayıtlar ve raporların gerçek işlemleri yansıtıp yansıtmadığı, doğru ve çabuk sonuçlar verip vermediği, her şube, daire ya da diğer birimlerin sorumlu oldukları yöntem, politika ve planları uygulayıp uygulamadığı konularında birinci elden, iş başındaki gözlemlere dayanarak yönetim adına yaptığı bir seri araştırma, yöntem ve tekniklerinden oluşur. Bu bağlamda iç denetim fonksiyonu, tüm işletme faaliyetlerini değerlendirerek, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasına yön verecek şekilde işlemek durumunda kalan bir yönetim aracına dönüşmüştür.

Değişen şirket yapıları içinde ise, insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Kıyasıya rekabet savaşlarının yaşandığı günümüzde, insan sermayesi ön plana çıkmış, insan kaynakları yönetimi tüm sektörler için önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları bölümlerine düşen görev ve sorumluluklar da bu gelişmeye paralel olarak artmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin özellikle rekabet edebilmenin önemli bir aracı olmasının sebebi, konularının taklit edilmesindeki güçlüktür. Çünkü insan kaynakları yönetimi faaliyetleri firmadan firmaya çok farklılık arz etmektedir. Rekabetin geleneksel yöntemleri olarak bilinen maliyet, teknoloji, üretim yöntemleri, ürünlerin işlevleri, dağıtım yöntemleri ve benzeri öğeler kolaylıkla taklit edilebilmektedir.

Firmalar, rekabetçi avantaj için geleneksel yöntemlerin yanı sıra daha yenilikçi yöntemleri daha hızlı bir biçimde bulmak zorundadırlar. Çünkü geleneksel yöntemler birçok kişi tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, insan kaynakları fonksiyonu bir firmadaki bilgi paylaşımını ve iletişimini maksimum düzeyde tutarsa, çalışanların kafasındaki “bu bilgiyi paylaşırsam benim elime ne geçecek” sorusunu

yanıtlayabilirse ve tüm faaliyetlerini bilginin iyi yönetilmesini sağlayacak şekilde oluşturursa rakiplerinden bir adım öne geçecektir.

Gelişen rekabet ortamı, özellikle yönetimin denetimle desteklenmesi gereğini de beraberinde getirdiği için, iç denetim ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonu toplum yaşamı içinde önemli bir yeri olan işletmelerde çok etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, bir firmanın insan kaynakları yönetimi ile iç denetim fonksiyonları arasında kurulabilecek bir stratejik ortaklık firmayı rekabet üstünlüğü açısından rakiplerine göre bir adım öne geçirecek ve mali performansını olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKÇA

AKARKARASU, Nahit (2000). Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının İyileştirilmesi İçin Öneriler”, Yeterlilik Etüdü, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını.

AKGÜL, Ataman Başak (2002). “İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar”, Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, 4 (3), 19–29.

AKYÜZ, Ömer Faruk (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

ALDEMİR, Ceyhan, Gönül BUDAK ve Alpay ATAOL (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

HARRINGTON, Cynthia (2004). “Internal Auditor’s New Role”, Journal of Accountancy, September, 65–66.

HYLAND, M.M. ve VERRAULT, D.A. (2003), “Developing A Strategic Internal Audit-Human Resource Management Relationship: A Model and Survey”, Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.6/7, pp.465–477; Human Resource Management (2004). “Internal Auditing and Human Resource Management”, 12 (3), 20–22.

KARACAN, Sami (2004). “Muhasebe Açısından Varlık Ya da Gider Unsuru Olarak İnsan Kaynağı”, Mali Çözüm Dergisi, Yıl.14 (67), 224–228.

KEÇECİOĞLU, Tamer (2003). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

MARSHALL, H.David, W. Wayne MCMANUS ve F. Daniel VIELE (2004). Accounting, USA, McGraw Hill Company.

MELLAHI, Kamel ve WOOD, Geoffrey (2003). The Ethical Business Challenges and Controversies, Britian: Palgrave Macmillian Company

MOELLER Robert ve WITT Herbert N. (1999). Brink’s Modern Internal Auditing, John Willey Sons Inc.

ÖZER, Mevlüt (1997). Tekdüzen Muhasebe Sistemi Sermaye Piyasası Mevzuatı ve 3568 Sayılı Kanun Kapsamında Denetim (I), Ankara, Özkan Matbaacılık.

PIZZEY, Alan (2001). Accounting and Finance, Britian, Continuum Publishing.

YAVUZ, Salih Tanju (2002). “İç Kontrol Fonksiyonu’nun Bileşenleri”, Bankacılık Dergisi, 13 (42) 39–56.

YILANCI, Münevver (2003). İç Denetim, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Basımevi.

YÜKSEL, Öznur (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Kalkan Matbaacılık