

İNSAN KAYNAKLARI DENETİMİ VE BİR İNCELEME

HUMAN RESOURCES AUDITING AND AN EXAMINATION

Dr. Gülşah KARAVARDAR

İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
g.karavardar@iku.edu.tr

Özet

İnsan kaynakları denetimi kurum içerisindeki insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini değerlendirmek, artırmak ve süreçlerin yasalara uygunluğunun kontrol edilmesini amaçlar. Bu denetimler, mevcut insan kaynakları faaliyetlerinin kurumun stratejilerine uygun olup olmadığını açıklaması bakımından önemlidir. Bu çalışma insan kaynakları denetimi kavramını, bu kavramla bağlantılı olarak insan kaynakları denetim sürecini, denetim faaliyetlerinin özelliklerini, denetim raporunu, stratejik insan kaynakları denetimini ve bu çalışmaların işletmeye olan etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın bir diğer amacı Türkiye'deki insan kaynakları denetimi uygulamalarını incelemektir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemiyle İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyette bulunan bazı orta ve büyük ölçekli firmalarla görüşmeler yapılmıştır. Firmalarla yapılan görüşmelerde katılan firmalardaki insan kaynakları denetim faaliyetlerinin varlığı ve işlerliği belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Denetimi

Abstract

HR Auditing aims evaluating and improving human resource functions' effectiveness and also checking legal regularity in organizations. Those audits are important because they explain whether human resources applications are appropriate to the organization's strategies. This study aims to introduce HR Auditing concept, HR auditing process, auditing applications' features, auditing report, strategical HR auditing and effects of those studies. Another aim of the study is viewing the HR auditing applications in Turkey. In this study convenience sampling method is used. For this reason, interviews are done with certain firm. According to the results of those interviews, we try to introduce HR auditing applications' existence and affectiveness.

Key Words: Human Resources, Human Resources Auditing

Giriş

İnsan kaynakları (İK) deyimi, örgütlerin hedeflerine ulaşmada kullanmak zorunda oldukları temel girdilerden biri olan beşeri kaynakları, başka bir ifade ile “insanı” tanımlamaktadır. İnsan kaynakları terimi, bir örgüt yapısındaki en alt kademedeki işçiden en üst kademedeki yöneticiye kadar tüm çalışanları kapsayan genel bir tanımdır. Bu kavram sadece örgüt içerisindeki değil, aynı zamanda örgüt dışında bulunan ve potansiyel olarak kullanılabilir iş gücünü de içermektedir. Günümüzde işletme kaynakları içerisinde en önemli kaynak türü olarak kabul edilen beşeri kaynakların yeterli etkinliğe sahip olamaması durumunda, bir örgütün hedeflerine başarı ile ulaşma şansı çok düşüktür.

Pek çok organizasyon ekseriyetle denetim kavramını işletmenin finans fonksiyonunun bir uzantısı olarak görmektedir. Bu anlayış doğrultusunda birçok işletme İK sistemlerinin, uygulamalarının ve sonuçlarının işletmenin stratejik amaç ve hedefleri ile uyum içerisinde olup olmadığını göz ardı etmektedir. Hâlbuki İK denetimi “İşletmenizdeki İK uygulamaları organizasyonunuzun gerçekleştirmeye çalıştıklarına yardımcı mı oluyor, yoksa engelliyor mu?” sorusuna aranan bir cevaptır. Bu temel ihtiyaç ışığında, gelişen toplum düzeni ve ekonomik faaliyetlerin giderek karmaşıklaşan yapısı içinde İK fonksiyonunun denetime tabi tutulması gereği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. İlk amacı, İK denetimi gibi oldukça önemli ve önemimizdeki dönemlerde sıkça tartışılması beklenen bir alanı ana hatlarıyla açıklamaktır. Diğer amacı ise, ülkemizde bu denetim çalışmalarının ne zaman, hangi amaçla, kimler tarafından yapıldığı belirlemek, bu çalışmaların faydalarının, etkinliğinin ortaya konması ve bu kavramın işletmeler tarafından bilinirliğinin belirlenmesidir. Bu amaçlar doğrultusunda çalışmada öncelikle İK denetimi kavramı, İK denetim süreci, denetim aktiviteleri, İK denetim raporunun yapısı ve stratejik İK denetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın araştırma kısmında ülkemizde yapılmakta olan İK denetimi faaliyetlerinin nitelikleri üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI DENETİMİ KAVRAMI

1.1. Denetim Kavramı, Finansal ve Finansal Olmayan Denetimlerin Benzerlikleri

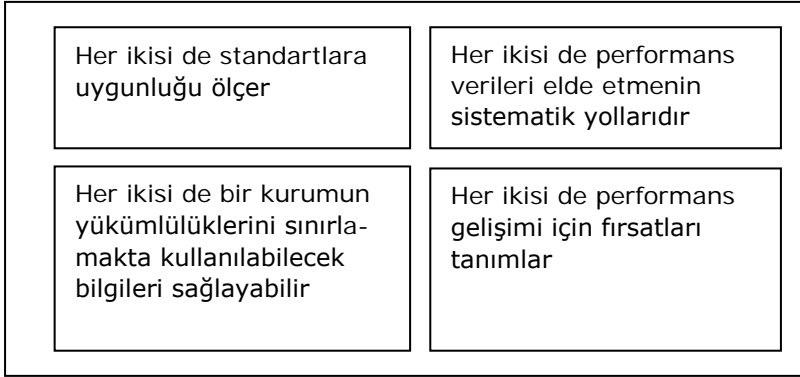
Dilimize denetim olarak çevrilen kavramın İngilizcedeki karşılığı “Auditing” olup kökeni Latince “işitme ve dinleme” anlamına gelen “Audire” fiiline dayanmaktadır. Bunun anlamı, eski tarihlere dayanan toplumlar da seçilmiş uzmanların, görevli kişilerin yaptıkları işleri dinleyerek, doğruları bulmaya çalışmalarıdır. Denetim, belli bir ekonomik birim veya döneme ait rakamlarla ifade edilebilir bilgilerin önceden tespit edilmiş kıstaslara uygunluk derecesini belirlemek ve bu konuda bir rapor vermek amacıyla bağımsız bir uzman tarafından yapılan delil toplama ve değerlendirme sürecidir. Denetim, aşağıdaki özellikleri taşıyan bir süreçtir.

- Denetim bir karşılaştırma sürecidir,
- Denetim belli bir ekonomik birime ait bilgileri kapsar,

- Denetim uzman ve bağımsız bir kişi tarafından yapılır,
- Denetim çalışmaları sonucunda rapor düzenlenir. (Bozkurt, 1998: 17)

Bir insan kaynakları denetimi (İKD), İK faaliyetleri hakkında, bir organizasyonun ne kadar iyi çalıştığı ve organizasyon içinde nerelerde geliştirme gerekebileceği hakkında oldukça değerli bilgiler sağlar. Finansal ve finansal olmayan denetimlerin temel benzerlik ve farklılıkları aşağıda gösterilmiştir.

Şekil – 1: Finansal ve finansal olmayan denetimler (Bozkurt, 1998: 17)



Tablo– 1: Finansal ve finansal olmayan denetimlerin benzerlikleri / farklılıkları (PWC, 2009)

Finansal Denetimler	Finansal Olmayan Denetimler
<ul style="list-style-type: none"> • Dış standartlara bağlıdır. (Devlet ya da profesyonel meslek grupları) • Süreçler şirketten şirkete farklılık göstermez. Güvenilirlik için süreçlere tam uyum şarttır. • Standartlar her denetimde aynıdır. • Dış gruplar tarafından belirlenen standartlara uygunluğa odaklanmıştır. • Denetim standartlarının bir güvenilirlik aracı olarak kullanılmasıyla esas hitap edilen kesim kurumun dışıdır. • Genel olarak her sene tekrarlanır. Genelde sadece finansal performansı etkileyen ölçütleri göz önüne alır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İç standart/ara bağlıdır. (Müşteri ve rakip bilgilerinin temel alınması) • Süreçler değişkendir ve her şirketin kendi özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmelidir • Standartlar performanstaki iyileşmeye de bağlı olarak değişmelidir. • Kurum içinde ya da rakipler tarafından belirlenmiş standartların aşılmasına odaklanmıştır. • Bilgilerin performans artırılması amacıyla kullanılmasıyla birlikte hitap edilen kesim kurumun içidir. • Ortalama olarak 18 – 24 ayda bir tekrarlanır. • Belli bir süreçte başarı ya da başarısızlığa neden olan tüm fonksiyonların irdelenmesine odaklanır.

1.2. İnsan Kaynakları Denetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlanabilir (Mirze, 2010: 110). Bir diğer tanıma göre insan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak ifade edilmektedir (Olalla and Miguel, 2007; Adal ve diğ., 1998: 3-9).

İK denetimi; işe alma, istihdam uygulamaları ve uygunluk prosedürlerinin bir değerlendirilmesidir. Yani İK fonksiyonlarının ne kadar iyi yürütüldüğü ve iş kanunlarına ne kadar uygun hareket edildiği ile ilgilidir (Smith, 2005).

İnsan Kaynakları Denetimi kurum içerisindeki İnsan Kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini değerlendirmek, artırmak ve süreçlerin yasalara uygunluğunun kontrol edilmesini amaçlar. Bunun için, kurumun İnsan Kaynakları çalışmalarında objektif bir bakış açısı kazanılması, gelişime açık yönlerin tespiti ve değişim için önerilerde bulunulması konularında kurum dâhilinde farkındalık yaratır.

İnsan Kaynakları Denetimi, firmanın politikalarını, uygulamaları ile işe alma, işten çıkarma, elde tutma ve disiplin gibi uygulamaların adil ve yasalara uygun olduğunu tasdik etmelidir (Higgins, 1987).

Çoğunlukla denetim faaliyetinden kasıt organizasyonların finansal denetimidir. Finansal veriler ve muhasebe sistemlerine yönelik bu tür denetimlerde amaç organizasyonun daha etkin hale getirecek yeni düzenlemelerin yapılmasıdır. İnsan kaynakları denetimi ise organizasyonun insan kaynakları sistemini, uygulamalarını ve sonuçlarını herhangi bir ihtiyaç olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılır. İnsan kaynakları denetimi insan kaynakları uygulamalarının organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları ne derecede karşıladığını sorusuna aranan bir yanıtıdır (Brown, 2003).

Genel bir İK denetimi iki temel alanı kapsar;

- Organizasyonun mevcut İK politikaları ile uygulamalarının, İK bölümünün görev alanları ile birlikte değerlendirilmesi (örneğin, işe eleman seçimi, personelin eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans yönetimi)
- Mevcut İK verilerinin değerlendirilmesi (örneğin, iş gücü devir oranı, iş devamsızlık verileri, boş iş pozisyonları ve bu pozisyonların doldurulması için harcanan günler, çalışanların tatmin düzeyleri, piyasa ücret göstergeleri, yasal düzenlemeler, eğitim ihtiyacı analizleri) (www.shrm.org).

Organizasyonel etkililik kavramının açık bir biçimde tanımlanmadığı organizasyonlarda İK fonksiyonlarının incelenmesi kolay değildir. Bir başka anlatımla organizasyonun hedefinin ne olduğu, neyi, ne zaman, ne şekilde tam olarak gerçekleştirmek istediği belirlenmelidir (Gerhart, 2005). Bu başlıklar belirlendikten sonra İK'nın bir bütün olarak bu hedefleri gerçekleştirilmesine ne kadar yardımcı olduğu

incelenecektir. İK yönetiminin organizasyonun yönetimi ile amaçları tartışması İK'nın bu süreç içerisindeki sorumluluklarının tespiti bakımından önemlidir (www.shrm.org). Örneğin bilgisayar donanım ve ekipmanı satan bir işletmenin bu faaliyetlerinin yanı sıra bilgisayar yazılımı işine girmesi durumunda İK fonksiyonunun yeniden incelenmesi gerekir. Farklı bir faaliyet alanına girilmesi farklı bilgi ve tecrübeye sahip yeni personelin istihdamını gerektirdiğinden yeni işe alım, ücretlendirme, eğitim ve benzeri uygulamaları gerektirecektir. Bu ve buna benzer birçok değişim örneği organizasyonun stratejisindeki değişimin İK fonksiyonunu nasıl etkilediği bakımından dikkat çekicidir (Werther ve Keith, 1996: 98).

İK denetimi uygulamaları incelendiğinde gerek ülkemizdeki gerekse yurtdışındaki uygulamaların firmaların isteğine bağlı olarak yapıldığı görülmektedir. Örneğin Türkiye'de bu tür denetimlerin yapılmasına ilişkin her hangi bir yasal zorunluluk bulunmamaktadır (PWC, 2009). Yurtdışında İK denetimi faaliyetinin özellikle firmaların olası yasal sorunlarla karşılaşılmasını önlemeye yönelik olarak yürütülmektedir (Curtice, 2004). Bu faaliyetler avukat ve muhasebeciler vasıtasıyla özel danışmanlık firmaları tarafından yürütülmektedir (www.smithbridge.co.uk).

Yurt dışındaki firmalarda yerel firmalara göre İK denetimi faaliyetlerine çok daha fazla önem verildiği, bu ülkelerde çok sayıda İK Denetimi faaliyeti yürüten danışmanlık firmalarının varlığından anlaşılabilir.

1.3. İnsan Kaynakları Denetiminin Amacı

İK denetimlerinin belli başlı amaçları şu şekilde sayılabilir; (PWC, 2009)

- Stratejik amaçlı iletişim kurmak ve yönetime geri bildirimde bulunabilmek,
- Şirket içerisinde İK Yönetiminin değerini belgelemek,
- Şirketin 'insan'a yönelik uygulamalarının kalitesini arttırmak,
- İK'ya ait yönetsel bilgi talebini karşılamak,
- Kurum ile kurumun dışındaki grupların ilişkilerinin tanımlanması ve etkinlik analizinin yapılması,
- Etkinliği arttırmak ve maliyetleri ölçmek / düşürmek,
- İK fonksiyonunun ve aktivitelerinin organizasyonu,
- Çalışan memnuniyetini arttırmak,

1.4. İnsan Kaynakları Denetiminin Zamanlaması ve Uygulayıcıları

Uluslararası uygulamalar incelendiğinde harcanan zaman ve maliyet bakımından tam kapsamlı denetimlerin yılda bir kez, daha az kapsamlı denetimlerin ise altı ayda bir yapıldığı görülmektedir. Denetim konusunda başarılı çalışmalara sahip organizasyonlar düzenli bir değerlendirme disiplinin teminine yönelik periyodik denetimler yaparken, daha az küçük ve daha az profesyonel organizasyonların bir sorun çıkması durumunda (örneğin yüksek işgücü devri oranları, disiplin sorunları, verimlilik problemleri) İK denetimine başvurduğu söylenebilir. Düzenli denetimlerin dışında organizasyonlar, birleşme, devir, satın alma gibi organizasyonel değişim dönemlerinde, yeni yasal düzenlemelerin varlığı halinde, organizasyonun yeni

bir faaliyet alanına girmesi durumunda, organizasyon yapısının hızlı büyümesi veya küçülmesi durumunda, yurt sathına yayılma veya yurtdışına açılma halinde İK denetimi yapmayı isteyebilirler.

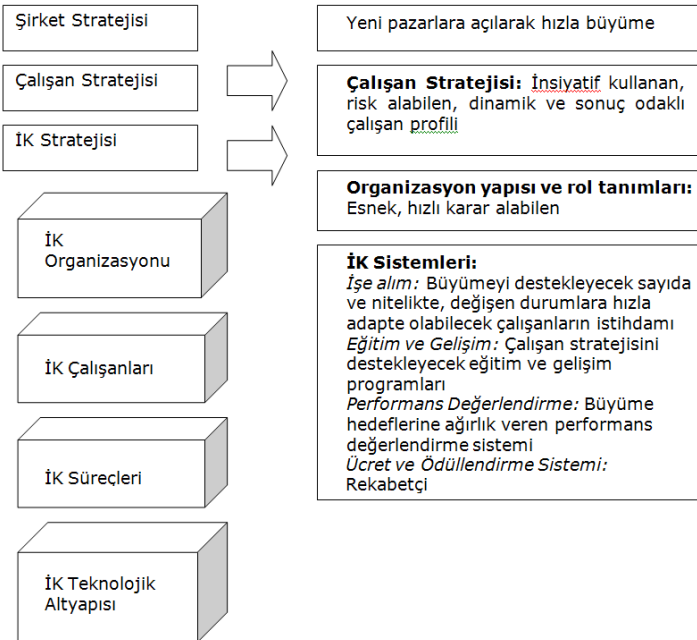
Denetim çalışmaları iç kaynaklarca yapılabileceği gibi profesyonel uzmanlar veya dış denetçiler tarafından yapılması tarafsızlığın ve uzman görüşü alınmasının bakımından daha yararlıdır. Bu şekilde etkin bir insan kaynakları denetimi çalışması yürütülebilir (Borbidge, 1998: 47).

Birçok İK uzmanı bu soruyu ilk anda yasal bir denetimden ya da davadan kaçınmak olarak yanıtlayabilir. Her ikisi de çok gerçekçi ve tehlikelidir. Çalışanların, şirkete karşı açabileceği davalarda da self-denetim şirkete kendini savunmada yardımcı olur. “Business and Legal Reports”a göre iç denetimler, şirkete geçmişte yaptığı hatalı uygulama, politika ve yasa ihlallerini azaltma şansına sahiptir. İKD ayrıca, işyerinde çıkabilecek krizleri ortaya çıkmadan belirleyebilir (Davidsol ve Rath, 2005).

1.5. İK'nın Etkinliğini Ölçmede Kullanılan Sistemler ve Şirket Stratejisi ile İK Stratejisinin İlişkisi

Günümüzde İK faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesine yönelik dört temel çalışma metodolojisi mevcuttur. Bunlar; Balanced Scorecard veya benzeri performans sistemleri, yatırım getirisi ölçümü (Return on Investment) (ROI), İK denetimi (HR Audit) ve İK kıyaslamasıdır (HR Benchmarking). (Sun ve diğ., 2007) (Deniz, 2010) Şirket stratejisi ile İK stratejisinin ilişkisini ise şu şekilde göstermek mümkündür;

Şekil – 2: İK ve işletme stratejisi ilişkisi (Boon, 2007)



2. İNSAN KAYNAKLARI DENETİM SÜRECİ

İK denetimi bir beceri envanterinin hazırlanmasıyla başlar. Beceri envanteri her bir çalışanın beceri, yetenek, iş tercihleri ve diğer önemli bilgilerini kapsar. Mevcut işgücünün yapı ve kompozisyonunu inceler ve değişik kategorilerdeki çalışan ihtiyacını belirlemeye yardımcı olur. Bazı organizasyonlar bunun için organizasyon şemaları hazırlarken, bazıları bu amaç için çalışan bilgi kartlarını kullanır. (Sharma, 1997:111)

Bir sonraki adım anket çalışmasıdır. Söz konusu ankette yer alan sorular denetim ekibinin organizasyonun İK uygulamalarının tespit ettiği önemli alanları kavrayabilmesine yönelik olarak oluşturulmuştur. Anket çalışmalarının yanı sıra ilgili bölüm çalışanları ile diğer bölüm çalışan ve yöneticileri ile çeşitli mülakatlar da yapılır (www.shrm.org).

2.1. İnsan Kaynakları Denetim Sürecinin Aşamaları

İK denetim sürecinin aşamalarını sekiz alt basamakta açıklayabiliriz. Bunlar sırasıyla şunlardır (PWC, 2009);

1. **Denetimin kapsamının belirlenmesi:** Denetim ekibinin ihtiyaç duyduğu bilgilerin temini için hangi alanların hedeflendiği saptanmalıdır. Örneğin İK fonksiyonu daha önce hiç denetlenmemiş ise veya bu fonksiyonla bağlantılı bir takım hukuki sorunlarla karşılaşmış ise denetim ekibi İK uygulamalarını kapsamlı bir biçimde incelemek isteyebilir. Öte yandan daha evvel bir denetim gerçekleşmiş ise, belirli bazı uygulamalar veya konular hakkında bazı sıkıntılar yaşıyorsa, denetim ekibi çalışmalarını sadece bu alanlarla sınırlı tutmak isteyebilir. Bu konularla bağlantılı olarak İK faaliyetlerinden sorumlu yönetici ve tepe yönetimle bir dizi görüşme yapılmalıdır (Mayhew, 2010).
2. **Denetim ekibinin seçilmesi (şirket içinden / dışından):** Karar alıcılar, çalışmanın niteliğine ve derinliğine bağlı olarak iç ve/veya dış denetim ekiplerinden inceleme yapmalarını isteyebilir. Yapılacak çalışmanın zaman ve etkinlik planlaması çerçevesinde denetim ekibinin büyüklüğü, yapısı (ekip içindeki kişilerin bilgi ve tecrübeleri) planlanmalıdır. Denetim ekibinin seçilmesi yapılacak denetimin azami verim ve asgari maliyet esaslarına uygun biçimde yapılması bakımından önemlidir. Buna göre dikkate alınması gereken unsurlar şunlardır;
 - Ekibin yapısına karar verilmesi (sayı, bilgi düzeyi, kıdem, deneyim),
 - İç kaynaklar - dış kaynaklar,
 - Ekip liderinin seçilmesi,
 - Denetim ekibinde bulunması gereken niteliklerin belirlenmesi. Denetim ekiplerinin ne kadar süre var olacağına karar verilmesi,
 - Tam zamanlı ve yarı zamanlı ekip oluşturulması,
 - Denetim ekibi üyeleri için gereken eğitimlerin belirlenmesi,
 - Maliyet, uzmanlık, zaman, gizlilik, objektiflik ve sonuçların güvenilirliği gibi değişkenlerden yola çıkarak denetimin niteliğinin kararlaştırılması.

3. **Denetim planının hazırlanması:** Organizasyonun yapısı dikkate alınarak, denetim çalışmasının ayrıntılı bir planının yapılması, denetim ekibi ve ilgili işletme ile paylaşılması gereklidir. Bu kapsamda uygun denetim ortamının yaratılması, denetimde kullanılacak araçların belirlenmesi önemlidir. Denetim birçok adımı içerir. İnsan kaynakları Yönetimi Birliği'nin bir yayınına göre adımlar şu şekilde olmalıdır:

- Organizasyonun hedeflerine ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullanılan stratejilerde İK'nın rolüne bakılması,
- Her bir denetim için İK göstergelerinin mevcut durumlarının araştırılması; (İK göstergeleri işe alım, iş gücü devri, yasal şikâyetler ve eğitimlerin değerlendirilmesi gibi başlıkları içerir.)
- Organizasyonun politika ve uygulamalarıyla, çalışanların ve yöneticilerin uygunluğunun takip edilmesi (Davidsol and Rath, 2003).

Planlamanın yukarıda sayılan hususları kapsayacak şekilde düzenlenmesi esastır.

4. **Denetim anketinin geliştirilmesi:** İster kapsamlı ister daha spesifik, sınırlı bir denetim yapılsın İK bölümüne ilişkin personel seçme, yerleştirme, eğitim, gelişim, performans yönetimi, ücretlendirme gibi önemli faaliyet alanları hakkında denetim hedeflerini gerçekleştirecek bir anket hazırlanmalıdır.
5. **Verilerin toplanarak değerlendirilmesi:** Denetimin kapsamı içinde belirlenen alanların incelenmesine yönelik olarak yapılan anketler ve mülakat verileri toplanarak elde edilen bulgular benzer büyüklükteki organizasyonlarla, işletmenin iç standartlarıyla, ulusal veya uluslar arası standartlarla karşılaştırılır.
6. **Denetim sonuçlarının raporlanması, sunumu (geri bildirim):** Yapılan değerlendirmeler özetlenerek bir denetim raporuna bağlanmalıdır. Bu raporda belirtilen meseleler ile ilgili olarak gerekli öneriler ilgili İK ve işletme yönetimi ile paylaşılmalıdır. Bu şekilde süreç daha kullanışlı ve değerli olur. Yönetim ne kadar fazla önerilen değişikliklerin yararlarına inanırsa ve aksiyon planlarının kabul edilebilir olduğunu düşünürse değişimin olma olasılığı o kadar yüksek olur.
7. **Sonuçlar doğrultusunda eylem planının hazırlanması:** Denetçiler, denetim verileri incelendiğinde, tespit edilen problemlerle ilgili olarak “ne yapılmalı” ve “nasıl yapılabilir” sorularına cevap arar. Yapılması gerekenler aynı önem derecesine sahip olmayabilir. Bazıları çok büyük yararlar sağlarken bazılarının faydaları çok daha az olabilir. Denetim raporunda yer alan bulgular niteliklerine göre yüksek, orta ve düşük önem derecesine sahip, acil veya daha ileriki bir tarihte yapılabilecek aksiyon planları haline getirilmelidir. Buna uygun bir aksiyon planını şu şekilde gösterebiliriz:

- En yüksek ceza ödeme riskinin olduğu alanları tespit et,
- Eksiklikleri azaltacak ya da elimine edecek aksiyonları programla,

- Son olarak da, zaman içerisinde etkileri ölç ve böylece istenmeyen yan etkiler olmadan beklenen maliyetler ile elde edilen getiriden emin olunabilir (Davidsol and Rath, 2005).
8. **Sürekli iyileştirmenin temini için gerekli organizasyon ikliminin yaratılması:** Yapılan denetimler sonucunda organizasyonun strateji, plan, politika, takip ettiği süreçler ve bunlara ilişkin uygulamalar devamlı olarak takip edilmelidir.

2.2. Denetim Soruları

Bu sorular organizasyonun önemli bir birimi olan İK'nın etkinliğindeki boşlukları belirlemeye yardımcı olmak için dizayn edilmiştir. Bu konuda örnek bir denetim soru listesi aşağıda yer almaktadır (Gshangold, 2005).

Tablo – 2: Örnek denetim soruları (Tony Tasca, Skopos Consulting Group, 2009).

<p>Organizasyon görev ve amacı:</p> <ol style="list-style-type: none"> Organizasyondaki İK amacı nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Yönetimin beklentileri nedir? • Çalışanların beklentileri nedir? • İK'nın görevi nedir? Temel İK amaçları nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun görevine uygun amaçları nelerdir? • Amaçlar açıkça bildirildi mi? • Anahtar kişiler amaçlarda hem fikir mi? Mevcut temel İK girişimleri nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Neden bu öncelikler önemlidir? • Her önceliğin göreceli ağırlığı nedir? • Bu öncelikleri yerine getirmek için neler yapılmıştır?
<p>İK Yapısı</p> <ol style="list-style-type: none"> İK'nun rolü nedir? <ul style="list-style-type: none"> • İK tavsiyeleri hangi alandadır? Bu tavsiyeleri kim alır? • Hangi alanlarda İK faaliyetleri kontrol edilmektedir? Her bir alanda yetki sahibi kimdir? • İK hangi alanlarda hangi hizmetler sağlar? Bu hizmetleri kim alır? Sorumlulukları nelerdir? <ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal düzeyde • Bölümsel veya ikincil düzeyde • Pozitif veya negatif sonuçlar nelerdir? Yetki düzeyi nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal düzeyde • Bölümsel veya ikincil düzeyde • Bu düzeyler alanların sorumluluklarına uygun mudur?
<p>Yönetim Sistemleri</p> <ol style="list-style-type: none"> Tasarlanan hangi mekânizmalar kullanılmıştır? <ul style="list-style-type: none"> • Bu alandaki stratejik, uzun vadeli ve operasyonel planlar • Destekleyici ve/veya bağlantısal şirket planları nasıl yapıldı? • Şirketteki planlama aktivitelerinin uyumlandırma düzeyi nedir? Hangi performans yönetim araçları kullanıldı? <ul style="list-style-type: none"> • Hangi kritik performans faktörleri takip edildi? • Bu faktörler nasıl takip edildi? • Hangi içsel veya dışsal işaretler kullanıldı? Hangi yönetim sistemleri kullanıldı? <ul style="list-style-type: none"> • Bütçeleme

<ul style="list-style-type: none"> • İletişim • Koordinasyon için
<p>Fonksiyonel Yönetim</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İK'daki Know –How seviyesi nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Fonksiyonel disiplinler (eleman temini, tazminat, faydalar, çalışan ilişkileri, yönetim ve organizasyonel gelişim, sağlık ve güvenlik ve İK sistemleri) • İşletme ve genel yönetim • İşletmenin gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mevcut ihtiyaçları nedir? 2. İK'nın tasarım kabiliyeti ve hizmet dağıtımı nedir? <ul style="list-style-type: none"> • İçsel müşterilerin taleplerinin karşılanması • Hizmetlerin dağıtımı için maliyetlerin yönetimi • Hizmetlere erişebilme ve hizmetlerin toplanması
<p>İK'nın sevk ve idaresi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İK'nın felsefesi nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Verimli çalışma ortamı • Çalışan ilişkileri kuralları • Performans yönetimi 2. Liderlik stili nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Yetki devri • Karıştırma • Katılım 3. Yönetimin zaman döngüsü nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Kısa dönem - uzun dönem • Fikirselsel - özel • Stratejik - operasyonel

Analiz sonucunda değişim için bir ihtiyaç tespit ettiğinde, ayrıca değişime bir direnç de olabileceğini göz önünde bulundurulmalıdır. Konuyla ilgili ne kadar bilgi sahibi olunursa sorunun üstesinden gelmek için için daha kaliteli yorumlarda bulunulabilir. Değişime hazır olma “güç alan analizi” (force field analysis) ile ölçülebilir. Organizasyon gelişim uygulamacıları bu metodu “unfreezing-refreezing” olarak adlandırır. Aralarındaki dengeyi ya olumlu güçler ekleyerek ya da olumsuz güçler çıkararak sağlanabilir (Davidsol and Rath, 2005).

2.3. İnsan Kaynakları Denetiminin İçerdiği Önemli Alanlar

Denetimin kapsamı belirlendikten sonra denetim faaliyeti aşağıdaki İK uygulama alanını kapsmalıdır (Lojistik Zirvesi, 2005);

1. Personel seçme, yerleştirme, oryantasyon ve eğitim politikaları,
2. Çalışan gelişimi, ek programlar ve bunların yönetimi, eğitim politikaları
3. Performans değerlendirmeleri, çalışan anketleri, ödül ve ceza düzenlemeleri,
4. Çalışan dosyaları ve kayıtlarının takibi, disiplin kayıtları, yasal konuların takibi,
5. İş tanımları, çalışan ilişkileri takibi, çalışan el kitapları, çalışma kuralları (Curtice, 2004),
6. Göreve son verme prosedürleri, çıkış mülakatları
7. İK politikaları, süreçleri, planları
8. Ücret yönetimi

Yukarıda sayılan hususlara yönelik olarak liderlik becerilerinin, İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin, bordro çalışmalarının, toplam ücret kavramının, bir bütün olarak ücret ve ödüllendirme sistemlerinin, kurumsal değişimin ve takım çalışmaları-

nın incelenmesi gerekmektedir.

Bu başlıklar altında denetim faaliyeti üç alt başlıkta incelenebilir;

- **Yasal uygunluk:** İş kanunlarıyla uyumlu mu?
- **Yönetimin denetimi:** Tüm İK dosyalarını nasıl tutulduğu, personel dosyalarının kilit altında tutulması ve genel personel işleri dosyaları (iş başvuruları, performans değerlemeleri gibi) ile özel dosyaların ayrı saklanması. Bu tarz denetim ayrıca rutin İK görevlerinin (bordro işlemleri ve devam çizelgeleri gibi) denetimini de içerir.
- **Çalışma ilişkileri denetimleri:** Anket çalışmalarıdır. Çalışanların İK problemlerini nasıl ele aldığı ve onların eğitim ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildikleri hakkındaki görüşlerini içerir. Ayrıca çalışanların “iyi teşvik”ten (incentives) ne algıladığını da görürler. Bu alandaki diğer denetimler; işten ayrılma görüşmelerini gözden geçirilmesi, iş gücü devri ve iş tatmininin gözden geçirilmesi için yapılan denetimlerdir (PA Times, 2003).

3. DENETİM RAPORU VE İK DENETİMİNİN YARARLARI

Rekabet avantajı sağlamak günümüzde işletmeler için artan bir öneme sahiptir. Rekabet, işletme stratejisinin önemli bir parçası olup tüm personel fonksiyonlarının en yüksek faydayı işletmeye sağlamasıyla mümkündür. Bu kaynakların işletmeye katkıları diğer kaynaklarda olduğu gibi direkt kar ya da zarar olarak basitçe ifade edilemez. İK faaliyetlerinin işletmeye olan etkisi dolaylı yoldan gerçekleşmekte olduğundan bu faaliyetlerin sonuçlarının rakamsal olarak ifade edilmesi kolay değildir. Stratejik İK'nın temel amaçlarından biri işletme çalışanlarının orta ve uzun vadede işletmeye sağladığı toplam faydanın artırılmasıdır. Bu bakımdan denetim faaliyetleriyle İK yönetimi arasında bir uyumun sağlanması mecburidir. (Hyland ve Verreault, 2003) İK denetim raporu bu uyumlaştırma çabalarının vasıtalarından biridir.

Denetime ilişkin bulguların önerilerle birlikte değerlendirildiği denetim raporunun, ilgili organizasyonun İK bölümü ve tepe yönetimle paylaşılması, yukarıda belirtilen amaçlara uygun olarak açık ve dürüst bir ilişkinin kurulması için esastır. Bölüm denetlemeleri, işten çıkarmalar, terfi engellemeleri, ücret düzenlemeleri ve benzeri sonuçlar yaratmaları itibarıyla, çalışanlar arasında bir gerginlik ve stres kaynağıdır. (Huselid, 1995) Temelde denetimin hedefi sürekli iyileştirmenin temini, sorun ve çözümlerin tespitidir. Denetim sonuçları karşılaştırılabilirlik yarattığından İK bölümünün ihtiyacı olan ilave bütçe, personel, donanım ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasını da sağlamaktadır ki, bu yönünün vurgulanmasında fayda vardır.

3.1. Denetim Sonuçlarının Raporlanması ve Sunumu

Denetim raporunun yazılması ve sunulmasında dikkat edilecek başlıca hususların üzerinde durulması gerekirse bunları iki ana başlıkta değerlendirebiliriz. Bunlar;

1. Rapor Düzeni
 - Denetimin sebebi ve amaçları
 - Kullanılan metot
 - Bulgular
 - Yorum ve öneriler

- Ekler
- 2. En önemli alanlardan iki ya da üçüne odaklanması
 - Problemin tanımı, sebepleri, çözülmezse olası sonuçlar, öneriler ve olası faydalar
 - Fazla detaydan kaçınılması
 - Kalıcı başarıyı sağlayacak geliştirme çabalarının üstünde durulması

Denetim prosedürlerinin yanı sıra İK konusunda güncel çalışmaların takibine yönelik bir mekânizmanın kurulması denetimden elde edilen kazancın devamlılığı sağlar. Örneğin bölüm içinden birinin veya bölüm dışı bir kişinin yasal gelişmeleri sürekli takip ile görevlendirilmesi, düzenli toplantılar yaparak zaman, para önleyici eğitimlere gidilmesi sürekli yeni kalma çabalarını destekleyecektir.

3.2. İK Denetiminin Yararları

RSM Mc Gladrey Network tarafından Le Master & Daniels firmasının çalışanlarına uygulanan İK denetimi faaliyetlerinden elde edilen yararları İK Direktörü Alice Hardin şu şekilde sıralamıştır:

1. “Denetimimiz sonucu bazı çalışanların belirli bazı alanlarda diğer çalışma arkadaşlarına yönetimden daha fazla bilgi edindiklerini belirledik. İşyerinde tüm yöneticilerle düzenli toplantılar yapmaya başladık. Şimdi herkes aynı anda aynı bilgileri alıyor.”
2. “Diğer bir denetim sonucuna göre de, çalışan toplantılarının yapısından çalışanların rahatsız olduğu belirlendi. İnsanlar toplantıların iyi organize edilmediğini düşünüyorlardı. Bu nedenle de toplantılardan yeterli bilgi alamadıklarını düşünüyorlardı. Sürenin yazılması ve düzgün dağıtımı için biz bir ajanda kullanmalarını önerdik”
3. Denetimler zaman alıcı olsa da, sormadan öğrenemeyeceğiniz unsurları ortaya çıkartmakta oldukça değerli bir fırsattır. Hardin’e göre insanlara onları ciddi bir şekilde dinlediğinizi ve geliştirmeler yapmanın onların çalışma şartlarını iyileştirebileceğini anlamalarını sağlayın.
4. Batelle&Batelle şirketinin İK direktörü olan Lisa Kessler’e göre İK denetimlerinden sonra en çok ortaya çıkan sonuç, eğitim için ya da farklı eğitim çeşitleri için ihtiyaçların belirlenmesidir (Pellegrino, 2003).

4. ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki İK denetimi uygulamalarını incelemektir. Bu amaca uygun olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır;

- a) İK faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticiler İK denetimi kavramı hakkında bir bilgiye sahip midir? Bu kavram hakkında nasıl bir algıya sahiptirler?
- b) Çalışmaya dahil olan işletmeler geçmişte bir İK denetimi uygulamasına tabi tutulmuşlardır mı? İK denetimine tabi tutulmuşlarsa sebebi nedir?
- c) İK denetimi yaşayan işletmeler büyüklük ve yabancı ortaklık bakımından ne tür özelliklere sahiptir?
- d) İK denetiminden işletmenin beklentisi nedir?
- e) İK denetimleri Türkiye’de kimler tarafından ve ne sıklıkla yapılmaktadır?

Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyette bulunan bazı orta ve büyük ölçekli firmalarla görüşmeler yapılmıştır. 19/10/2005 - 2005/9617 nolu Bakanlar Kurulu Kararı'na ilişkin olarak yayınlanan 25997 sayılı Resmi Gazete'de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkındaki yönetmeliğe göre küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ); İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir. Bu yasal sınırları aşan ekonomik birimler büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Araştırma kapsamında 132 firmayla görüşme talebinde bulunulmuş olup bu firmalardan 43'ü görüşme talebini kabul etmiştir. Bu firmaların 9'u yukarıda yer alan yasal tanımlamalara göre büyük ölçekli, kalan 34 firma ise orta ölçekli firmadır. Görüşmeler söz konusu firmaların İK bölüm yöneticileri veya yetkilileri ile yapılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle çalışma İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır.

Görüşmelerde objektifliğin sağlanabilmesi için çeşitli sorulardan oluşan bir form hazırlanarak, kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular araştırmaya katılan firmalardaki, yukarıda anılan amaçlara uygun olarak, İK denetim faaliyetlerinin varlığını ve işlerliğini belirlemeye yöneliktir.

Araştırma verilerinden elde edilen bulgular ışığında 9 firmada geçmiş dönemlerde İK denetimi yapıldığı belirlenmiştir. Bu firmalardan beşinde yıllık bazda düzenli olarak, üç firmada satın alma ve birleşme nedeniyle bir kez, bir firmada ise geçmişte meydana hukuki bir sorun nedeniyle İK denetimi yapıldığı belirlenmiştir. Anılan 9 firmanın tamamı büyük ölçekli firma tanımına girmektedir. Bu firmalardaki İK departmanlarının kendilerini işletmenin stratejik ortağı olarak gördükleri ve temel amaçlarını rekabetçi avantaj yaratmak olarak tanımladıkları belirlenmiştir. Bu firmalardan sekizinin kurumsallaşmış firmalar olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma göstergeleri; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir. Bu firmaların sayılan göstergelerin büyük çoğunluğunu bünyesinde barındırdığı tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak söz konusu firmalarda görev yapan İK departmanı yöneticilerinin İK yönetimiyle ilgili güncel yayınları takip ettikleri görülmüştür.

İK denetimi yapıldığı görülen bu firmalardan sekizinin yabancı kökenli olduğu diğer firmanın ise yerli bir firma olduğu tespit edilmiştir. Geri kalan otuz dört firmanın yirmi yedi tanesinin İK denetimi kavramı hakkında bilgi sahibi oldukları, yedi firmanın ise bu kavrama tamamen yabancı oldukları belirlenmiştir. Söz konusu yirmi yedi firma, İK denetiminden haberdar olmalarına rağmen uygulamaya geçmemelerinin nedeni olarak maliyet ve aşırı iş yükünü gerekçe olarak göstermiştir. Bu otuz dört firmanın tamamını yerli firmaların oluşturması dikkat çekicidir. İK denetimini yıllık bazda yaptıran firmaların, bu hizmeti yurtdışı merkezlerinin isteği üzerine gerçekleştirdikleri görülmüştür. Yine bu denetim faaliyetlerin yurtdışı merkezden gelen denetçiler vasıtasıyla yapıldığı belirlenmiştir.

Satın alma, birleşme ve yaşanan hukuki sorunlar nedeniyle geçmişte İK denetimi geçirmiş olan firmaların ise, bu faaliyetlerinin şirket dışı danışmanlık hizmeti olarak yürüttüğü öğrenilmiştir. İK denetim faaliyeti yapılmayan firmaların İK yöneticileri bu faaliyetleri çalışanlar açısından ilave bir stres kaynağı olarak gördüğü belirlenmiştir. Buna karşılık geçmişte İK denetimi yaşamış firmaların İK yöneticilerinin bu faaliyetleri İK bölümünü değerini ortaya çıkarıcı, etkinliği ve çalışan memnuniyetini arttırıcı bir araç olarak gördükleri belirlenmiştir. Geçmişte İK denetimi yaşayan firmalarda bu çalışmalar nedeniyle İK yönetimlerinin yeniden yapılandırıldığı veya etkinliği arttırıcı çeşitli önlemler alındığı öğrenilmiştir.

Araştırmada dikkat çeken bir başka husus, İK denetimi yapılmayan otuz dört firmanın orta ölçekli olmasına rağmen, şirket tepe yönetimlerinin bu konuya ilgi duymadıklarıdır. Bu firmalarda çalışan İK yöneticileri işletmelerini kurumsallaştırmakta olan firmalar olarak tanımlanmaktadır. İK denetimi yapmayan firmaların yönetimlerinin tamamının bu çalışmaların kim tarafından ve nasıl yürütülmesi gerektiği hakkında fikir sahibi olmadıkları görülmüştür.

Özetle, İK denetimi kavramının ülkemizde yeni tanınmaya başlandığı ve öneminin henüz anlaşamadığı söylenebilir. Ülkemizdeki İK yöneticilerinin büyük çoğunluğunun bu kavram hakkında pek az bilgi birikimine sahibi olduğu, İK denetiminin etkinliği ve faydalarına inanmadıkları gözlemlenmiştir. Hâlbuki firmaların amaç ve hedeflerine ulaşmak için diğer tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi İK yönetimi fonksiyonun da ölçülebilir bir değer olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun İK faaliyetlerinin somut olarak ölçülemeyeceğine olan inançları İK denetimi çalışmalarını engellemektedir. Buna karşın bu denetim çalışmaları İK departmanın başarısını, sıkıntılarını yansıtmada çok etkili bir araçtır. İşletmeye yaptıkları katkıların gösterilmesi ve İK fonksiyonun önemini tepe yönetime aktarılması bakımından önemlidir. Her şeyden önce İK yöneticilerinin bu denetim çalışmalarını kendi eksiklik ve hatalarını ortaya çıkarılmasından ziyade kendi çaba ve gayretlerinin yansıtılmasının bir vasıtası olarak görmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda bu çalışmalar İK departmanın ihtiyaçlarını yansıtmaya sebebiyle faydalıdır. Buna ilave olarak tepe yönetimin İK denetimi faaliyetlerini bir masraf olarak görmemesi, orta ve uzun vadede işletmenin performansını arttırıcı bir dizi faaliyet olarak kabul etmesi ve kurumsallaşmanın bir gereği olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Bu konuda Türkiye’de yapılmış olan akademik çalışmaların sayısının çok sınırlı olduğu göz önüne alındığında bu çalışmayı tamamlayıcı nitelikte çeşitli çalışmaların yapılabileceği görülmektedir. Bu çalışma özel sektördeki İK denetimi faaliyetleri üzerine olup kamu sektöründeki İK denetimi uygulamaları incelenebilir. İlave olarak kamu ve özel sektör uygulamalarının bir karşılaştırması yapılabilir. Ayrıca sektörel bazda karşılaştırmalar, incelemeler yapılabilir.

Sonuç

Bilginin en önemli kavram haline geldiği günümüz dünyasında örgütler ellerinde bulunan kaynaklardan azami yararlanmak mecburiyetindedirler. Örgütlerin türü ve amacı her ne olursa olsun doğru, ilgili ve güncel bilgi akışının temini hayati önem

arz etmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinin bir alt sistemi olarak kabul edilen insan kaynakları bilgi sisteminin temel fonksiyonu insan kaynakları ve yürütülen faaliyetlerle ilgili bilgi ve verilerin toplanması, işleme tabi tutulması, kullanılması ve saklanması üzerinedir. Söz konusu sistemin sağlamış olduğu bilginin niteliği örgütün bir bütün olarak performansına doğrudan etki yapacaktır. Bu noktada insan kaynakları denetimlerinin örgütlere sağlacağı sayısız faydalar vardır.

Örgüt içerisinde İK Yönetiminin değerini belgelemek, örgütlerin “insan”a yönelik uygulamalarının kalitesini arttırmak, örgüt ile örgüt dışındaki grupların ilişkilerinin tanımlanması ve etkinlik analizinin yapılması ve bu suretle etkinliğin artırılması ve maliyetleri ölçülerek, düşürülmesi ve en nihayetinde çalışanların memnuniyetini artırılması amaçlarına yönelik olarak insan kaynakları denetimleri önemini giderek arttıracak bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İK uygulamaları organizasyonun faaliyet sonuçlarında belirgin değişiklik yaratmakta ve organizasyonun hedeflerine ulaşmakta önemli bir unsur olarak karar alıcıların dikkat etmeleri gereken bir konu başlığıdır. Düzenli İK denetimleri uygulama açısından zaman alıcı ve maliyetli çalışmalar gibi görünse de olası zararların azaltılması, etkinliğin artırılması, rekabet gücünün artırılması bakımından organizasyonlara orta ve uzun vadede çeşitli faydalar sunmaktadır.

Yapılan çalışmada özet olarak İK denetimi uygulamalarının işletmelerin kurumsallaşma düzeyiyle doğru orantılı olarak geliştiği görülmektedir. Ülkemizde oldukça yeni bir kavram olan İK denetimi faaliyetleri çok az bilinmekte olup, İK yöneticilerinin bu kavrama gerekli önemi vermedikleri söylenebilir. Bu faaliyetlerin kimler tarafından, hangi aralıklarla ve nasıl yapılacağı hususlarında katılımcıların ekseriyetinde genel bir kanaatin oluşmadığı görülmektedir. İK denetiminin sağlayacağı faydalar konusunda akademik çevrelere büyük görevler düşmektedir. Öncelikle bu çalışmaların hata ve noksanların tespitine yönelik olmadığı, ortak akıl yaratılması ve şirket performansının artırılmasına yönelik olduğunun altı çizilmelidir. İK faaliyetlerinin de diğer işletme faaliyetleri gibi ölçülebilir nitelik taşıdığı hususu işletme yöneticilerine aktarılmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adal Z., Atay İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G. ve Uluhan, R., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:276.
- Borbidge, R. (1998). *How to Conduct a Human Resources Effectiveness Audit*. Point Richmond, CA: Jacob-Cameron Publishing Company.
- **Boon, C., Boselie P., Paauwe J. ve Hartog Deanne D. (2007). “Measuring strategic and internal fit: an alternative approach”, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.**
- Bozkurt, N. (1998). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul:Alfa Yayınları.

- Brown, J. (2003). “New publication indicates audits as key to demonstrating HR’s strategic impact”, *PA Times*, 26, 13.
- Curtice, J. (2004, 3rd quarter). “To Insure Legal Compliance, and Prevent Headaches, Conduct an HR Audit” *The Magazine for Benefits Marketing Professionals*. 1.
- Curtice, j. (2004) *The HR Audit for Legal Compliance and Safe Business Practices*, [Elektronik versiyon]. *Today Employment Relations*, Wiley Periodicals. 1-9.
- Davidsol I. ve Rath L., (2003). “How HR Audits Improve HR’s Role”, *HR Focus*, 80, 14.
- Davidsol I. ve Rath L., (2005). Identity Theft: The Newest HR Challenge, *HR Focus*, 82, 5-8.
- **Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ.O. (2010). “İnsan kaynakları ve işletme stratejileri uyumunun ölçülmesine yönelik bir tartışma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 183-208.**
- **Gerhart, B. (2005). “Human resources and business performances: findings, unanswered questions and an alternative approach”, *Management Review*, 16, 174-185.**
- Gshangold, G. (2005). “HR Audits Can Pinpoint the Gaps Between ‘What, Is’ and ‘What Could Be’”, *HR Department*, 05-05, 5.
- Higgins, H. N. (1987). “Personnel Audit”, *National Public Accountant*, 42, 5, 25-27.
- Huselid, M. (1995). “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 38-3, 635-672.
- Hyland, M.M. ve Verreault, D.A. (2003).”Developing a Strategic Internal Audit-Human Resource Management Relationship:A Model and Survey”, *Managerial Auditing Journal*, 18,6-7, 465.
- Lojistik zirvesi (www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=461)
- Mayhew, R. (2010). How to Write an HR Report. www.ehow.com/how_7263063_write-hr-report.html , 20.10.2010.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. İstanbul:Literatür Yayınları.
- Olalla, M.F. ve Miguel A.S.C. (2007). “Human Resources Audit”, *International Advances in Economic Research*, 8, 58-64.
- Pellegrino, E. (2003). “HR Auditing”, *CPA Personnel Report*, 22, 7.
- PriceWaterhouseCoopers Türkiye, İK Bölümü.
- Sharma, R.K. (1997). *Industrial Labor in India*. Delhi:Atlantic Publishers and Distributors.
- Smith, L. (2005). “Is it time for an HR audit?”, *HR Briefing Aspen*, 5.
- **Sun L.Y., Aryee L. ve Kenneth S. (2007). “High performance human resource practises citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective”, *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.**
- **Tony Tasca, Skopos Consulting Group.**
- Werther, W.B. ve Keith D, (1996). *Human Resource Management and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill.
- www.shrm.org
- www.smithbridge.co.uk/services/accounting