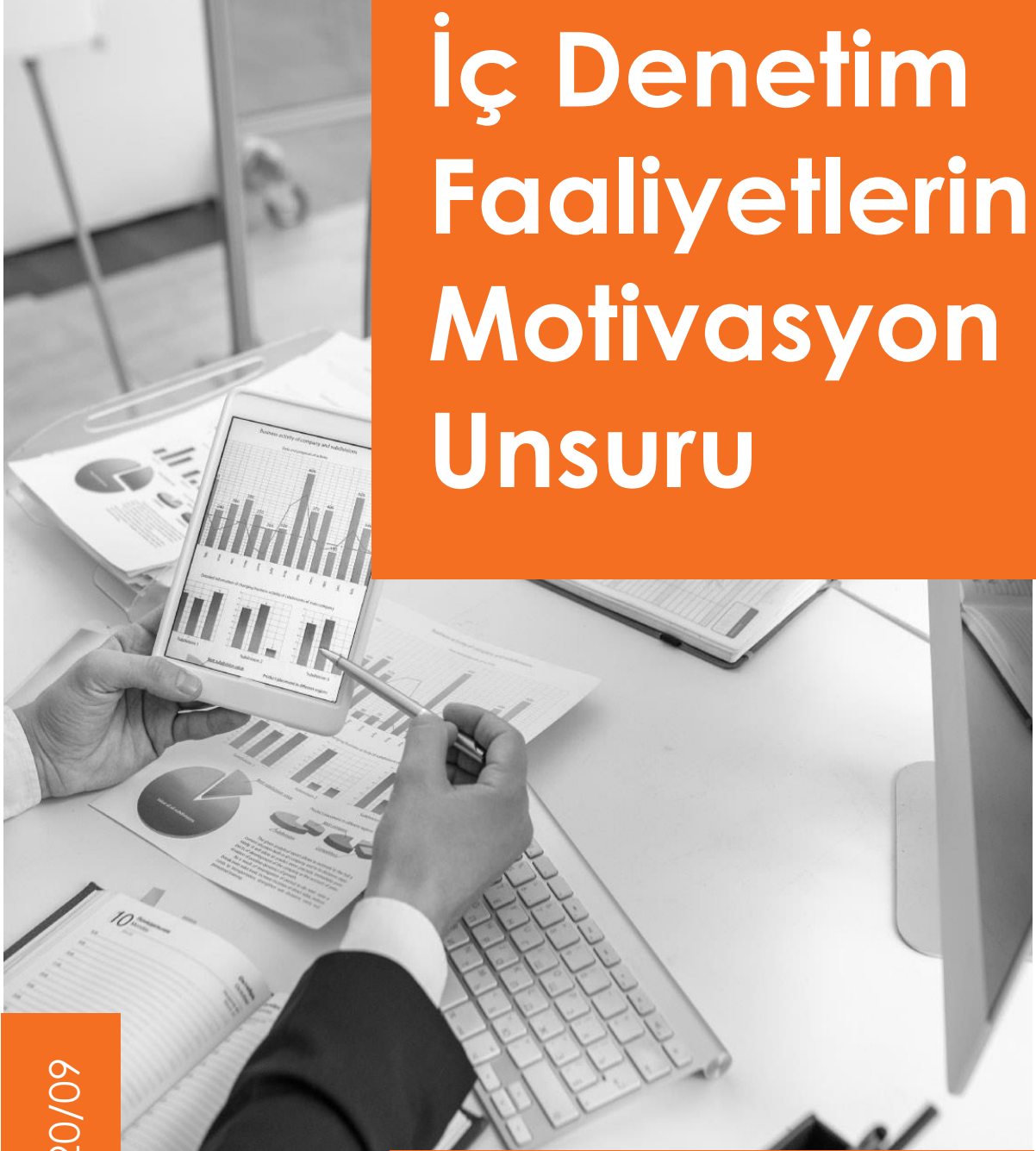


İç Denetim Faaliyetlerinde Motivasyon Unsuru



2020/09

Dr. Fırat GÜÇLÜ

07.09.2020

İç Denetim Faaliyetlerinde Motivasyon Unsuru

Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yöneltten dürtü veya dürtüler bileşkesidir. Tanımların tümü genel olarak motivasyonu; bireyi harekete geçiren, davranışlarını şekillendiren ve davranışın devamlılığını sağlayan içsel psikolojik ve dışsal ekonomik araçların neler olabileceği üzerinde durmaktadır. Motivasyon kavramı, beraberinde ihtiyaç ve istek kavramlarını da gündeme getirmektedir. Çünkü motivasyonun temelinde de ihtiyaç ve istekler yer almaktadır. Zaman zaman karıştırılmakla beraber en basit ayrımıyla, ihtiyaç karşılanmaması halinde eksikliği hissedilen, tatmin edildiğinde haz ve doyum, tatmin edilmediği zaman ise acı ve üzüntü veren bir duygudur. İstek ise; bir şeye duyulan eğilim, arzu ve niyettir. Söz konusu açıklamalar doğrultusunda ihtiyaçların motivasyon konusunda isteklere göre öncelik arz ettiği ve daha baskın bir özellik gösterdiği dikkat çekmektedir. Motivasyon ayrıca içsel ve dışsal kaynaklardan olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir görevin ya da etkinliğin tamamlanması için sağlanan ödüllerle oluşturulan motivasyon dışsal motivasyon olarak tanımlanırken bireyin kendisinden kaynaklanan ihtiyaçların oluşturduğu motivasyon da içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu minvalde de içsel motivasyon ile istekler, dışsal motivasyon ile de ihtiyaçlar arasında paralellik kurmak mümkündür. Motivasyon konusunda literatürde birçok çalışma yer almakta olup Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile F. Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon teorisi en dikkat çekici ve yaygın olarak bilinenleridir.

İnsanların büyük bir çoğunluğunun yaşamlarını idame ettirebilmesi için çalışmak zorunda olduğu aşıkardır. Hatta çalışma zorunluluğu içerisinde bulunmayan bireyler açısından bile bir şeylere dahil olma, başarma, zaman geçirme, yalnızlıktan kurtulma, bir uğraş edinme vb. sebeplerle de çalışılmaktadır. Hatta enteresan olan ikinci sınıfta yer alan insanların yaptıkları işlerde, iş sonuçları,

yaratıcılık, farklılık, iş kalitesi vb. çeşitli kriterler üzerinden ulaştıkları sonuçların birinci sınıfta yer alanlara göre daha anlamlı ve verimli olmasıdır. Çoğu zaman duyduğumuz; “Sevdiğiniz mesleği yaparsanız ömrünüz boyunca çalışmış olmazsınız” ifadesindeki gerçeklik payı da yukarıda uzun uzadıya izah etmeye çalıştığımız motivasyon konusu ile yakından ilişkilidir.

Motivasyon konusunda yaptığımız girişten sonra yazımızda iç denetim mesleği ile motivasyon arasındaki ilişki aydınlatılmaya çalışılacaktır. İç denetim mesleğinin hangi motivasyon unsurlarını ne şekilde ve nasıl karşıladığı, hangi ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verebildiği, özellikle bu mesleği tercih edecekler açısından tercih edilme nedenleri, hali hazırda çalışanlar açısından da durumlarını değerlendirme olanağı başka yazılar ve vesilelerle cevap aranılması gereken sorulardır.

İç denetim mesleği ile ilgili sınırlı bilgi sahibi olanlar, mesleğe başlamayı düşünenler, bilfiil iştiğal edenler açısından meslek seçiminden icrasına kadar kişiden kişiye farklı motivasyon unsurları bulunduğu şüphesizdir. Hatta geçen zaman zarfında değişikliklere uğrayacağı da ihtimal dahilindedir. Yazımızda bir genellemeye ulaşılması planlanmakta olup her zaman istisnai durumların da olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Çizilecek ideal çerçeve, şahsi düşüncelerimiz ve eylemlerimiz ile ulaştığımız ve/ veya ulaşmayı düşündüğümüz ideallik ile paralellik arz etmektedir. Temel motivasyon unsurlarını bir arada düşündüğümüzde aklımıza ilk etapta gelen temel içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını şu şekilde sayabiliriz;

- ◆ Gelir (Ücret, prim, ödül, yan haklar vb.)
- ◆ İstihdam güvencesi (ekonomik güvenlik ve süreklilik)
- ◆ Eğitim ve yükselme olanakları (kariyer imkanları)
- ◆ İş cazibesi ve rekabet (diğer iş alanlarından farkı)
- ◆ Yapılmaya değer bir iş olması (iş motivasyonu)
- ◆ Statü ve değer (pozisyonun getirdiği ayrıcalık, manevi ödüller)
- ◆ Özel yaşama saygı (iş- yaşam dengesi)
- ◆ Kararlara katılım, müdahale (değiştirme- yönlendirme) imkanı (salt bir oyuncu değil oyun kurucu olma)

- ◆ Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi (ölçüm ve değerlendirmede adalet)
- ◆ İşlerin yeniden tasarımı (rutin yerine farklı işler ve işlerin yönünü tayin etme)
- ◆ Fiziksel çalışma şartları ve iletişim

Özel sektörde şirketten şirkete değişkenlik arz etmekle beraber mesleğin ilk yıllarında içsel motivasyon unsurlarına odaklanılması yeni başlayanlar için belirleyici unsur ve doğru yöntemdir. Layıkıyla icra edildiğinde dışsal motivasyon faktörlerini de beraberinde getireceği şüphesizdir. Organizasyonlar içerisinde yer alan bireylerin bulunduğu yerden bir şeyler öğrenecek olması doğrultusunda nispeten düşük gelir elde etmesi, bulunduğu yere bir şeyler katabilecek pozisyonda olması halinde de yüksek gelir beklentisi içerisinde olması doğal bir yaklaşımdır. Söz konusu yaklaşım iç denetim mesleğinde de tamamıyla karşılığını bulmaktadır. Yıllar içerisinde biriktirilen know-how karşılığında iç denetim meslek personelinin de rekabet üstünlüğüne sahip olacağı ve farklılık ortaya koyabileceği unutulmamalıdır. Spesifik olarak iç denetim mesleği açısından;

- ◆ 1- 3 yıl tecrübe "Yeni Başlayan"
- ◆ 3- 6 yıl tecrübe "Tecrübeli"
- ◆ 6- 10 yıl tecrübe "Kıdemli"
- ◆ 10 yıl ve üzeri tecrübe "Otorite"

olarak tanımlamak makul olacaktır. Muhakkak ki farklı sınıflandırmalar söz konusu olup değişiklik arz edebilir. Yukarıda ifade edilen ve bizim benimsediğimiz tanımlama kapsamında yer alan seviyeleri, motivasyon unsurları ile eşleştirmek gerekirse;

- ◆ Yeni başlayan iç denetim personeli açısından yukarıda ayrımı verilen; eğitim ve yükselme olanakları, iş cazibesi ve rekabet unsurlarının belirleyici ve dikkate alınması gereken unsurlar olduğu,
- ◆ Tecrübeli iç denetim personeli açısından yukarıda ayrımı verilen; istihdam güvencesi, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi unsurlarının belirleyici ve dikkate alınması gereken unsurlar olduğu,

- ◆ Kıdemli iç denetim personeli açısından yukarıda ayrımı verilen; gelir, fiziksel çalışma şartları ve iletişim, statü ve değer, işlerin yeniden tasarımı unsurlarının belirleyici ve dikkate alınması gereken unsurlar olduğu,
- ◆ Otorite olarak kabul edilen iç denetim personeli açısından yukarıda ayrımı verilen; yapılmaya değer iş olması, özel yaşama saygı, kararlara katılım ve müdahale imkanı unsurlarının belirleyici ve dikkate alınması gereken unsurlar olduğu ifade edilebilir.

Açıklamalarımız yıllar itibariyle iç denetim personelleri açısından önceliklerin dikkate alınması noktasında aydınlatıcı ve tavsiye niteliğindeki düşüncelerimizdir. Sonuç itibariyle iki yıllık tecrübeye sahip bir personelin gelir odaklı, iş- özel yaşam dengesini önemseyen bir düşünce yapısına sahip olması gayet doğaldır. Ayrıca değişen teknoloji (çalışma hayatındaki etkileri, iç denetim mesleğine etkileri), kuşak farklılıkları (X-Y-Z kuşakları), beklentiler yukarıdaki açıklamalar ve tercihlerin de haliyle çok farklı bir şekilde sınıflandırılmasına neden olacaktır.

İç denetim mesleğine ilişkin zaman zaman da ifade ettiğimiz; “Mesleğin hem muhtacı hem erbabı olma” çizgisi iç denetim faaliyetleri sırasında sahip olmamız, muhafaza etmemiz gereken motivasyonun da düzeyi hakkında bilgi vermektedir. Gelişme imkanları olmayan, dikkate alınmayan, sınırlı gelir ve kariyer imkanları bulunan, kıymeti bilinmeyip takdir edilmeyen, adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmeyen, doğru bir organizasyon yapısı içerisinde, olması gereken yetki ve sorumluluk çerçevesinde hareket edemeyen bir iç denetim faaliyetinin gideceği yön ve personellerinin de sahip olacağı motivasyon düzeyi ve söz konusu düzeyin artırılması sonu olmayan bir tartışma zemini ve herhangi bir anlamı olmayacak gürültüden ibarettir.

**DAHA DETAYLI BİLGİ ALMAK İÇİN
BİZİMLE İLETİŞİME GEÇEBİLİRSİNİZ**

Dr. Fırat Güçlü

Ortak

Firat.quclu@centrumdenetim.com

 [LinkedIn](#)

 +90 (212) 267 21 00

 +90 (312) 512 59 42

