

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



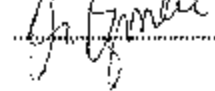
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA ARACI OLARAK
NORM KADRO UYGULAMASI
İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ
ÖRNEĞİ

Emine İmran AK

Danışman
Yrd.Doç. Dr. Cemile ÇETİN

İZMİR-2013

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

| | | |
|--|---|---|
| Üniversite | : Dokuz Eylül Üniversitesi | 2004500175 |
| Enstitü | : Sosyal Bilimler Enstitüsü | |
| Adı ve Soyadı | : Emine İmran AK | |
| Tez Başlığı | : İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği | |
| Savunma Tarihi | : 11.07.2013 | |
| Danışmanı | : Yrd Doç.Dr Cemile GÜRÇAY ÇETİN | |
| JÜRİ ÜYELERİ | | |
| <u>Üyeyin Adı, Soyadı</u> | <u>Üniversitesi</u> | <u>İmza</u> |
| Yrd.Doç.Dr.Cemile ÇETİN | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Doç.Dr. Özlem ÇAKIR | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Prof.Dr.Ömer Nezih TIMURCANDAY ÖZMEN | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Oybirliği (<input checked="" type="checkbox"/>) | | |
| Oy Çokluğu (<input type="checkbox"/>) | | |
| Emine İmran AK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği" başlıklı Tez() / Projesi() kabul edilmiştir. | | |
| Prof.Dr. Utku UTKULU Enstitü Müdürü | | |

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Norm Kadro (İzmir Vergi Dairesi Müdürlüğü Uygulaması).**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2013

Emine İmran AK

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması

İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği

Emine İmran AK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı

Yoğun rekabetin hâkim olduğu, emek maliyetinin her geçen gün arttığı günümüzde, aleyhindeki tüm olumsuz eleştirilere rağmen norm kadro uygulamaları popülerliğini devam ettirmekte, uygulamadaki başarısını ve yaygınlığını artan bir hızla sürdürmektedir.

Norm Kadro çalışmalarının temelini standartların belirlenmesi oluşturmaktadır. Standart belli bir zaman birimi içerisinde bir makineden beklenen üretim ya da bir çalışandan beklenen iş miktarıdır. Bu yolla hem çalışanlar otomatik bir kontrole tabi tutulurken, diğer yandan birimde yapılan tüm işler süre yönünden ölçülmektedir. Standartların belirlenmesi ile çalışanlar belirlenen standartlara göre günlük mesaisini dolduracak kadar iş yüklendiğinden diğer bir anlatımla iş yüküne göre insan kaynağı çalıştırılacağından gereksiz istihdamın önüne geçilmiş ve buna bağlı olarak emek maliyetleri asgari düzeye indirilmiş olunur.

Norm kadro çalışmalarında, çalışana uygun iş değil işe uygun çalışan amacı ön plandadır. Dolayısı ile norm kadro çalışmalarında hedef, üretim ve hizmet maliyetini azaltmak gibi görünse de getirdiği iş standartlaşması ve standartlaşmanın sürekli güncellenmesiyle çalışanın iş doyumunun sağlanmasıdır.

Anahtar Kelimer: Norm Kadro, Standart, Çalışanlar.

ABSTRACT

Master's Thesis

Human Resources Planning as a Tool of Norm Staff Application

Case of İzmir Konak Tax Office

Emine İmran AK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Labor Economics and Industrial Relations Program

Despite all of negative criticism, with dominating intense competition and with a day by day increase in labor cost of the present day, norm staff applications maintains its popularity and continues its rapidly growing success and prevalence in practice.

Determination of standards constitutes the basis of norm staff works. Standard is amount of expectable production from a machine or work from an employee in a definite time unit. While putting employees to the automatic control by this way, on the other hand, all of the jobs in the unit are being measured in terms of time. By determining of standards, in connection with taking enough daily work by employees according to determined standards in other words by reason of employing staff member according workload, redundant employment is being blocked and whereupon cost of the labor is being diminished in a minimum level.

The aim of suitable employee for job is stand in the forefront instead of suitable job for employee in the norm staff works. Consequently, the target in norm staff works looks as if to decrease production and service cost, providing job satisfaction by standardization of job and continual updating of standardization.

Keywords: Norm Staff, Standard, Employees.

**İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA ARACI OLARAK NORM KADRO
UYGULAMASI
İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii |
| YEMİN METNİ | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| KISALTMALAR | x |
| TABLolar LİSTESİ | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xii |

| | |
|-------|---|
| GİRİŞ | 1 |
|-------|---|

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI

| | |
|--|----|
| 1.1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | 3 |
| 1.1.1. Plan | 9 |
| 1.1.2. Planlama | 11 |
| 1.1.3. İnsan Kaynakları Planlaması | 15 |
| 1.1.4. Planlama Süreci | 20 |
| 1.1.4.1. Planlama Sürecinin Temel Öğeleri | 20 |
| 1.1.4.2. Etkili Planlamayı Engelleyen Etmenler | 21 |
| 1.1.4.3. Etkili Bir Planlama İçin Gerekli Koşullar | 23 |
| 1.1.4.4. Kullanımlarına Göre Plan Tipleri | 24 |
| 1.1.4.5. Sürekli Plan Türleri | 24 |
| 1.1.4.5.1. Standartlar | 24 |
| 1.1.4.5.2. Politikalar | 24 |
| 1.1.4.5.3. Usul ve Kurallar | 25 |

| | |
|--|----|
| 1.1.5. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi | 25 |
| 1.1.6. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı | 28 |
| 1.1.7. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi | 32 |
| 1.1.8. Örgütlerde İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı | 36 |
| 1.1.8.1 İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması | 37 |
| 1.1.8.2. İnsan Kaynağının Sağlanması Planlanması | 38 |
| 1.1.8.3. İnsan Kaynağının Yerleştirilmesinin Planlanması | 40 |
| 1.1.8.4. İnsan Kaynağının Geliştirilmesinin Planlanması | 42 |
| 1.1.8.4.1. Eğitim Yönetimi | 43 |
| 1.1.8.4.2. Performans Yönetimi | 46 |
| 1.1.8.4.3. Kariyer Yönetimi | 48 |
| 1.1.8.5. İnsan Kaynağının Azaltılmasının Planlanması | 50 |
| 1.1.9. Planlamanın Sonuçları | 51 |

İKİNCİ BÖLÜM

NORM KADRO OLGUSU VE UYGULAMA SÜRECİ

| | |
|---|----|
| 2.1. NORM KADRONUN TANIMI | 53 |
| 2.2. NORM KADRONUN TARİHÇESİ | 54 |
| 2.3. NORM KADRONUN AMACI | 69 |
| 2.4. NORM KADRONUN YARARLARI | 70 |
| 2.5. NORM KADRO UYGULAMA SÜRECİ | 71 |
| 2.5.1. Örgüt Analizi | 72 |
| 2.5.1. İş Analizleri ve İş Tanımları | 78 |
| 2.5.2. Norm Kadronun Belirlenmesi | 80 |
| 2.5.3. Norm Kadro Yapılma Zamanı | 81 |
| 2.5.4. Norm Kadro Çalışmasında Görev Alanlar | 81 |
| 2.5.5. Norm Kadro Süreci | 82 |
| 2.6. NORM KADRO SAPTANMASINDA İZLENEN YÖNTEMLER | 83 |
| 2.6.1. İş Ölçüm Yöntemi | 83 |
| 2.6.1.1. İş Analizi | 84 |
| 2.6.1.1.1. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği | 86 |

| | |
|---|----|
| 2.6.1.1.2. Gözlem Tekniği | 87 |
| 2.6.1.1.3. Anket Tekniği | 88 |
| 2.6.1.1.4. Mülakat Tekniği | 88 |
| 2.6.1.2. İşin Ögelere Ayrılması ve Zamanlaması | 89 |
| 2.6.1.3.Çalışma Hızının Derecelendirilmesi ve Normal Zamanın Saptanması | 89 |
| 2.6.1.4. Eklenecek Payların Belirlenmesi | 90 |
| 2.6.1.5. Normal Zamana Payların Eklenmesi Suretiyle Standart Zamanın Saptanması | 91 |
| 2.6.1.6. Norm Kadronun Saptanması | 92 |
| 2.6.2. İş Örnekleme Yöntemi | 93 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ NORM KADRO ANALİZİ

| | |
|--|-----|
| 3.1.ÇALIŞMANIN AMACI | 96 |
| 3.2.ÇALIŞMANIN SÜRECİ | 97 |
| 3.3.ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI | 98 |
| 3.4. ÖLÇÜM ÖNCESİ İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT YAPISI, GÖREV TANIMLARI VE YASAL DAYANAKLARI | 99 |
| 3.5.İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ NORM KADRO UYGULAMASI | 106 |
| 3.6. İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ BÜNYESİNDE YER ALANSERVİSLERDE YAPILAN İŞ ÖLÇÜMÜ SONUÇLARI | 107 |
| 3.6.1. Muhasebe Servisi | 107 |
| 3.6.2. (1) No.lu Vergilendirme Servisi | 132 |
| 3.6.3. (1) No.lu Hesap Takip Servisi | 152 |
| 3.6.4. (2 T) No.lu Hesap Takip Servisi | 164 |
| 3.6.5. Vezne Servisi | 165 |
| 3.6.6. KDV İade Servisi | 172 |
| 3.6.7. CPU Servisi | 200 |
| 3.6.8. İhtilafı İşler Servisi | 206 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 3.6.9. Tarama Kontrol Servisi | 218 |
| 3.6.10. İcra Satış Servisi | 228 |
| 3.6.11. Evrak Kayıt Servisi | 244 |
| 3.6.12. Yoklama Servisi | 249 |
| 3.6.13. Sicil Servisi | 252 |
| 3.6.14. Özlük Servisi | 263 |
| | |
| SONUÇ | 281 |
| KAYNAKÇA | 286 |

KISALTMALAR

| | |
|---------------|--|
| T.C. | Türkiye Cumhuriyeti |
| EFQM | European Quality Foundation Management |
| s. | Sayfa |
| bkz. | Bakınız |
| KALDER | Türkiye Kalite Derneği |
| GEMİ | Gelirin Mükemmel İdaresi |
| SGK | Sosyal Güvenlik Kurumu |
| KDV | Katma Değer Vergisi |
| ÖTV | Özel Tüketim Vergisi |
| VD | Vergi Dairesi |
| VHKİ | Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni |
| AİD | Amme İdaresi Dairesi |
| Çev. | Çeviri |
| DPB | Devlet Personel Başkanlığı |
| No | Numara |
| Vb. | Ve Benzerleri |
| İKY | İnsan Kaynakları |
| DPT | Devlet Planlama Teşkilatı |
| KP | Kalkınma Planı |
| TODAİE | Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|--------|
| Tablo 1: Geniş ve Dar Yönetim Alanlı İki Örgütün Karşılaştırılması | s. 76 |
| Tablo 2: Örnek Norm Kadro Sayısını Saptama Tablosu | s. 93 |
| Tablo 3: Muhasebe Servisi | s. 108 |
| Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi | s. 133 |
| Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi | s. 153 |
| Tablo 6: Vezne Servisi | s. 166 |
| Tablo 7: KDV İade Servisi | s. 173 |
| Tablo 8: CPU Servisi | s. 201 |
| Tablo 9: İhtilaflı İşler Servisi | s. 207 |
| Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi | s. 219 |
| Tablo 11: İcra Satış Servisi | s. 229 |
| Tablo 12: Evrak Kayıt Servisi | s. 245 |
| Tablo 13: Yoklama Servisi | s. 250 |
| Tablo 14: Sicil Servisi | s. 253 |
| Tablo 15: Özlük Servisi | s. 264 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Geniş ve Dar Yönetim Alanlı İki Örgüt s. 75
- Şekil 2:** Yönetim Alanı 1/4 Olan Bir Örgüt İle Yönetim Alanı 1/8 Olan Diğer Bir Örgütün Karşılaştırılması s. 77
- Şekil 3:** İş Tanımlarının ve İş Gereklerinin İçerikleri s. 79
- Şekil 4:** İş Tanımlarında Kullanılması Önerilen Form Örneği s. 80
- Şekil 5:** Bir İş Örnekleme Kayıt Formu s. 95
- Şekil 6:** İzmir Konak Vergi Dairesinin Fiili Kadrosu ile Norm Kadrosunun Örgüt s. 280

GİRİŞ

Günümüzde her alanda olduğu gibi kamu kurum ve kuruluşların da etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla birçok uygulamalar yapılmaktadır. Bu çalışma da günümüz yaklaşımlarıyla aynı hedefle yola çıkılmış uygulama ağırlıklı bir yöntem benimsenerek tamamlanmıştır.

Son dönemlerde Türkiye'nin Avrupa Birliğine Üyeliği amacıyla Türkiye'deki tüm kamu kurum ve kuruluşlarında yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Bu süreç, aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşlarının etkinliğini ve verimliliğini de artırmaya yönelik çalışmaları da kapsamaktadır. Tez konusunu oluşturan bu çalışma ise 2004 yılından itibaren başlayan Gelir İdaresi Başkanlığının reorganizasyon arayışları çerçevesinde ortaya çıkan konulardan biridir. 2011 yılı Ocak ayında Gelir İdaresi Başkanlığı çalışan ve mükellef işbirliğini oluşturmak amacı ile vergisel etkinliği ve verimliliği artırmak yönünde EFQM (Eorupen Quality Foundation Management) Avrupa Kalite Vakfı ve KALDER (Türkiye Kalite Derneği) ile ortaklaşa GEMİ (Gelirin Mükemmel İdaresi) isimli bir proje başlatmıştır. Proje kapsamında Türkiye'deki birçok Vergi Dairesi Başkanlığında kurumsal iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Gelir İdaresi Başkanlığı taşra teşkilatlarından olan İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı da vergisel işlemlerde süreçlerin belirlenmesi ve norm kadro değerlendirmeleri konusunda araştırmalara ağırlık vermiştir.

Araştırmalar çerçevesinde, 2011 yılında İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde yer alan 5 pilot vergi dairesi müdürlüğünde 10 kişilik bir ekip "Norm Kadro Analizi" adıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Seçilen 5 pilot müdürlük içinde yer alan ve çalışmaya konu olan Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü ise gerek mükellef potansiyeli gerek yapılan işlerin çeşitliliği bakımından Türkiye genelinde sık rastlanan yapıda bir müdürlüktür.

İzmir Vergi Dairesi Başkanlığına bağlı Vergi Dairesi Müdürlüklerinin insan kaynakları yapılanmasına katkıda bulunmak üzere uygulamaya yönelik yapılan tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak insan kaynakları yönetimi, plan, planlama, planlama süreçleri, insan kaynaklarının planlaması, tarihsel gelişim, insan kaynakları planlamasının kapsamı ve planlama sonuçları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise norm kadronun tanımı, tarihçesi, amacı, yararları, norm kadro

uygulama süreci ve norm kadro saptamasında izlenen yöntemler ele alınmıştır. Tezin üçüncü bölümünde ise İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü norm kadro analizi kapsamında çalışmanın amacı, süreci, sınırlılıkları, norm kadro uygulaması ve iş ölçüm sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma sonuç ve değerlendirme bölümü ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI

1.1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İKY'nin amacı, insan kaynaklarının örgütün temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde organize edilmesidir. Bu organizasyonun yapılabilmesi için her şeyden önce örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının belirlenmesi gereklidir. Bundan da önce, örgütün uzun ve kısa vadeli amaç ve planlarının bilinmesi ve belirlenmesi gereklidir.¹

İnsan Kaynakları Yönetiminde, örgütün yeter sayıda ve nitelikte insan kaynaklarının gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir. Örgütün mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan kaynakları kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmayı amaçlayan bu örgütsel faaliyetlere insan kaynakları planlaması denilmektedir. Bununla birlikte, bazı kaynaklarda insan kaynaklarının planlanması, bazı kaynaklarda beşeri kaynaklar planlaması, bazı kaynaklarda işgücü planlaması, bazı kaynaklarda da personel planlaması şeklinde adlandırılan bu kavram, İKY'nin en önemli konularından birisidir.²

21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bilgiyi ve insanı en iyi şekilde değerlendirebilen örgütler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş böyle bir eğilim ve gelişimin göstergesidir. Klasik personel yönetimi, örgütün mevcut personelinin yönetimini bu nedenle konu alırken, insan kaynakları yönetimi, örgüt dışındaki personel potansiyelini, hatta örgütün değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate almaktadır.³

¹ İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 128.

² Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, ss. 93–94.

³ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 106.

Örgütlerde reform ve yeniden yapılanma, onları oluşturan insanlar için yapılı ve başarının anahtarı da ancak doğru insanlardır. Başarılı örgütlerin öncelikle üzerinde durdukları şey teknoloji, ürün ya da ekonomik yapı gibi mali ve fiziksel kaynaklar değil, insan nitelikleridir; insanların bir arada neden ve nasıl iyi çalışacaklarıdır. Gerekli ve nitelikli insan kaynaklarına sahip olmayan bir örgütün diğer kaynaklarının onu başarıya götürmek için yeterli olmadığı artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçek olmuştur. Teknik, ekonomik; yapısal ve diğer unsurlar ancak insanla ilgileri nedeniyle önem kazanmaktadır.⁴

Son yıllarda küreselleşme ve küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı içinde örgütlerin giderek her alanda yaygın ve etkin planlama süreçlerine yöneldikleri görülmektedir. Yönetimde önemli ve vazgeçilmez süreçlerden birisi planlamadır. Sağlam bir yapıya sahip olan örgütler toplumsal yapıda var olan nüfus artışı, küresel iş ve rekabet, insan kaynakları farklılığı ve çeşitliliği vb. gibi ortaya çıkan ve çıkabilecek olan sorunlarla baş edebilmek ve dinamiklik kazanabilmek için planlama çalışmaları yapmaktadırlar.

Örgütün amaçları değişime açıktır ve çevresi belirsizlikler doludur. İnsan kaynakları, belirli bir zaman öncesine kadar her büyüklükteki örgüt için nitel ve nicel olarak yeterlilik göstermekteydi. Oysa günümüzün modern ekonomilerine ve bilgiye dayalı yeni iş alanlarına bilgi ve becerisi yüksek, nitelikli ve kalifiye insan kaynakları gerekmektedir. Artık nitelikli insan kaynakları nadir ve değerli bir hale geldiği için, insan kaynakları planlaması da diğer kaynaklardan daha öncelikli bir hale gelmiş ve bir zorunluluk olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgütlerin içlerinde ve dışlarında meydana gelen değişimler neticesinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, insan kaynakları planlamasını ve en iyi şekilde yapmalarını zorunlu bir hale getirmiştir. Belirli ve gerçekleştirilmesi muhtemel hedefler tespit edildikten sonra bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken ilk iş, genel planlama ve insan kaynakları planlaması olmalıdır.⁵

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren örgütlerin en önemli üretim girdilerinden birini insan kaynakları oluşturmaktadır. Bu nedenle üretim sürecinin planlanmasında insan kaynaklarının ya

⁴ Akyüz, s.107

⁵ Akyüz, s.107

da ihtiyaç duyulacak insan kaynakları sayısının planlanmasında kaçınılmaz olarak değerlendirilecektir.⁶

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) örgütteki uygulamasında ilk adım planlamadır. Örgüt açısından planlama, yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir.⁷

İKY açısından bakıldığında, diğer işletme fonksiyonlarına göre planlama sürecinin çok da kolay işlemediğini söylemek gerekir. Bunun başta gelen nedeni, insanın tanımında ve tanınmasındaki zorluklardır. Çünkü insan, örgütte diğer gidiler gibi belirli ölçüde ve standartlara kolaylıkla adapte edilemez, sipariş verilemez, kalitesini ölçmek sanıldığı kadar kolay değildir ve onun maksimum kapasitede çalıştırılması bir makine gibi programlanamaz.

Böyle olunca insan kaynaklarının planlanmasını yapmakta uzmanları çok zorlamaktadır. Bütün engellere rağmen insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları tıpkı üretim, finans veya pazarlama bölümleri gibi bir planlamaya giderler ve üstelik diğer fonksiyonlarla da bir bütünlük içinde bu çalışmalarını gerçekleştirirler.⁸

İnsan kaynakları planlaması sürecinde temel güçlük, planlanacak olan şeyin “insanla ilgili” olmasında yatar. Başka bir ifadeyle, insan kaynakları fizyolojik ve psikososyal nitelikleriyle ölçülmesi çok zor olan ve homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. Planlama bu nedenle güçlük gösterecektir. İnsan kaynakları planlamasında iki temel boyutun bütünleştirilerek planlama sürecine sokulması gerekmektedir. Birinci boyut teknik yön, yani sayısal ya da matematik boyutu; ikinci boyut davranışsal yön, yani psikolojik ve sosyal boyutudur.⁹

Örgütün hedeflerine ulaşması için hangi sayıda ve tür özelliklere sahip insan kaynaklarına ihtiyacı vardır? Ne tür özelliklere sahip insan kaynakları, örgütün amacına ulaşmasında en verimli biçimde hizmet eder? Bu ve benzeri soruların cevapları insan kaynaklarının planlaması ile ilgilidir.

İnsan Kaynakları Planlaması, şimdiki ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarının analizini ortaya koymaktadır. Hangi birimlerde, ne tür işlere, hangi nitelikte ve ne kadar sayıda çalışan alınacağını önceden saptanması gerekir. Bu,

⁶ Turgay Kaynak, **İnsan kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998, s. 83.

⁷ Fındıkçı, s. 125.

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, 2000, s.27.

⁹ Kaynak, s. 83.

örgüt faaliyetlerinin sorunsuz yürütülebilmesi için gelecekte ihtiyaç duyulacak zaman ve yerde, belirli nitelik ve nicelikte insan kaynaklarının sağlanmasını ifade etmektedir. Böylece bir planlama faaliyetinde başarı sağlanması ya da boşalacak kadrolar için belirli bir zamanda, istenilen beceri ve mesleki yetişkinlik düzeyinde ve belirli sayıdaki elemanın hazır bulundurulmasındaki başarı, aynı zamanda, İKY'nin tüm işlevlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olacaktır.¹⁰

Toplumunu oluşturan bireylerin niteliklerinin yükseltilmesi büyük oranda eğitimle sağlanabilir. Bir ülkenin kalkınması eğitim ile doğru orantılı olduğu gibi, çağdaş uygarlığa ulaşmanın yolu da bilim ve tekniğe dayalı çağdaş bir eğitimden geçmektedir.¹¹

Eğitimi yatırım olarak kabul eden görüşlere göre, planlama insan kaynaklarının kalkındırılması için bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu sayede eğitim ile ekonomi arasında bir bağ kurulmasının gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının kalkınması, insan gücü ve beyin gücü problemlerinin çözülmesi ile olanaklı görülüp, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim, sağlık, beslenme vb. birçok eyleme dayanmaktadır.¹²

Eğitim sisteminin akılcı bir biçimde açıklanması, incelenmesi, eğitim sürecinin temel gerçeklerinin saptanması ve mümkün olabilecek gelişme yönlerinin belirlenmesi eğitim planlaması denilen çalışmalar içinde şekillenmektedir. Bu şekilde yapılan eğitim planlaması çalışmaları eğitim politikasının da zemini oluşturmaktadır.¹³

Eğitim planlaması hem dünü korumak hem de bugünü değiştirmek veya geleceği oluşturmak üzere kişi ve toplumu, toplumsal güçlerin dokusu içinde örüp biçimlendirme süreci olarak belirtilebilir.¹⁴

¹⁰ Bingöl, s. 79.

¹¹ Mehmet Aliç, "Eğitimin Yönü", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 1989, s. 54.

¹² Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PEGEM Yayın No: 9, Ankara, 1994, s. 101.

¹³ Devlet Planlama Teşkilatı, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Eğitim ve İnsan gücü Özel İhtisas Komisyonu Taslak Raporu, TC Başbakanlık Eğitim AH Komisyonu Raporu**, Ankara, 1994, s. 7.

¹⁴ Kenan Güçlüoğlu, **Eğitim Planlaması ve Nitelik Sorunu, Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme, Özel Kültür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi**, 1991, s. 121.

Toplumda istenilen insan gücü yapısını oluşturma işlemi eğitim sisteminin işlevidir ve eğitim planlaması yoluyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Eğitim planları da makro planlar (kalkınma planları) içinde veya onlarla tutarlı bir yan model olarak yer almakta, onları bütünleştirmektedir.¹⁵

Eğitim planlaması bir yandan toplumun sınırlı kaynaklarıyla genel kalkınma arasındaki ilişkiyi incelerken, diğer yandan da eğitim alanına kaynak sağlanması ile ilgili dengeleri ve çözümleri araştırmaktadır. Bu kaynakların eğitim alanının çeşitli alt sistemleri arasında dengeli olarak dağıtılması için çalışmalar yapmaktadır. Eğitim planlamasında en az maliyetle en kısa sürede niceliksel ve niteliksel hedeflere ulaşmak amacıyla en uygun birleşme noktalarının bulunması için birbiri ile denenecek öğelerin şu şekilde olması gerektiği belirtilmektedir:¹⁶

- Hedefler (yıllar itibarı ile iktisadi ve sosyal; niceliksel ve niteliksel)

- Kapasiteler (çeşitli tür eğitim alt yapısı ve yöntemleri için; niceliksel ve niteliksel)

- Maliyetler (getiri oranları yüksek, kaynak harcama oranları düşük)

Eğitim planlamasının uygulanmasında yapılacak mikro düzey (yerel kurumsal) planlamaların yararı büyüktür. Çünkü mikro planlamada hedefler tespit edilirken nüfus yapısı, iç ve dış göç hareketleri, yerel ve bölgesel olanaklar vb. birçok etken göz önüne alınmaktadır.¹⁷

Bu sayede eğitim sisteminin gelişimi için gerekli olan veriler daha sağlıklı elde edilmekte, tahminler daha da belirginleşmekte, verilerin maliyetleri belirlenip gerekli önlemler sıraya konulabilmektedir.¹⁸

Kalkınma planları, ülkenin ekonomik, sosyal, doğal, mali, kültürel ve beşeri kaynaklarının bir envanterinin çıkarılarak, bu kaynaklarının en akılcı biçimde nasıl değerlendirilebileceği ve önceliklerin hangi sektörlere verilmesinin daha yararlı olacağı; ülkenin gelecekte ihtiyaç duyacağı hizmet taleplerinin karşılanması için ne tür önlemler alınması gerektiğinin belirlenmesi amacıyla yönelik planlardır. Bu

¹⁵ Talip Çakıroğlu, **İlköğretim Faaliyetlerinin Planlanması Bolu İli Örneği**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 1997, s. 17

¹⁶ İbrahim Dülger, **Türk Kalkınma Planlaması İçinde İnsan gücü ve Eğitim Planlamalarının Yeri**, MEB Milli Eğitim Geliştirme Projesi kapsamında yapılan Eğitim Planlaması Semineri için Hazırlanan Rapor, Ankara, 1994, ss. 24–25.

¹⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, s.7

¹⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, s.8

çerçeve, insan gücü planlaması, kalkınma planlarının beşeri kaynak olarak adlandırılan, insan gücü potansiyelinin belirlenmesi, eğitim planlaması aracılığıyla yetiştirilmesi ve istenilen alanlarda istihdamının sağlanması amacıyla yapılacak çalışmalar bakımından; ortak noktaları bulunan ve pek çok alanda da kesiştiği ve hatta çakıştığı görülmektedir. Beşeri kaynak olarak ifade edilen insan kaynaklarının, ülke düzeyinde planlanması, eğitim planlaması ile ilişkilendirilerek, ihtiyaç duyulacak alanlarda gerekli insan gücünün yetiştirilmesi ve insan kaynağının ihtiyaç duyulan veya duyulacak alanlara yönlendirilmesi amaçlanmaktadır.¹⁹

İnsan kaynaklarını örgütün temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde kullanmak isteyen İKY, bunun için örgütün ihtiyacı olan insan kaynaklarını belirleyip, bunları örgütün uzun, orta ve kısa vadeli amaç ve hedefleri ile eşleştirmelidir.²⁰

Bu bakımdan insan kaynaklarının planlanması, örgütteki insan gücünün örgüt içi ve örgüt dışında oluşan gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içermektedir. Bu işlev, örgütlerin bugün ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının tipini, özelliklerini belirleme ve tahmin etmede rehberlik rolü oynamaktadır.²¹

Başka bir ifadeyle insan kaynaklarının planlanması, sürekli değişim içerisinde bulunan politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını ve gerekli uygulamaların yapılmasını içermektedir. Günümüzde bilgi artışının son derece hızlı bir şekilde olduğu değişme ve gelişmelerin yaşandığı göz önünde bulundurulacak olursa, bununla başa çıkacak, uyum sağlayabilecek insan gücünün ve dolayısıyla örgütlerin kendi ihtiyaçlarına göre insan kaynakları planlamasının önemi de kendiliğinden ortaya çıkacaktır.²²

İnsan kaynakları planlaması ile kaynakların etkin biçimde kullanılmasına ve kontrol altında tutulmasına çalışılmaktadır.²³

¹⁹ Aykaç, s. 96–97.

²⁰ Fındıkçı, s. 128.

²¹ Argon ve Eren, s. 189.

²² Fındıkçı, s. 128.

²³ Ferhat Senatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, Ercivan Matbaası, İstanbul, 1978, s. 96.

Örgütlerin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı insan kaynakları planlaması gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu insan kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır.²⁴

Bu bakımdan örgüt içinde yer alan insan gücünün sürekli ve sistemli bir biçimde gözden geçirilmesi, gerekliliğin ötesinde bir zorunluluk olmuştur. Dolayısıyla insan kaynakları planlamasının temel amacı, ilk olarak insan kaynaklarının en faydalı biçimde istihdamını sağlamak, ikinci olarak da örgütün gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır denilebilir.²⁵

1.1.1. Plan

Plan geniş anlamda tutulacak yol, davranış biçimi demektir.²⁶ Planın en belirgin yönü geleceğe uzanan tasarlamayı ana çizgileri ile kavrayan bir model olmasıdır.²⁷ Plan, gelecekte mümkün olabilen eylem biçimlerinin araştırmak ve bunlar arasından kuruluşun amacına en uygun olanını çeşitli değerlendirme ve karşılaştırma yöntemlerini kullanarak saptamak ya da seçmektir.²⁸ Planlama kavramının ise literatürde oldukça karmaşık ve çok yönlü olduğu görülmektedir. Etimolojiye göre kavramın kaynağı Latin diline dayanmakta ve “planus” ve “planum” kelimelerinden türetilmiştir. Zamanla değişen anlamıyla kavramın içeriğinde arızasız, eksiksiz çalışan ve ilk bakışta her şeyiyle kendini gösteren gibi anlamlar saklıdır. Planlama güncel anlamda “müstakbel bir olayı fikri olarak önceden icra etmek” olarak algılanmakta ve bu müstakbel olayda planlamanın belirginlik, kapsam ve zaman boyutunun farklı olabileceği belirtilmektedir. Yine planlama genellikle geleceğe ilişkin bir dizi karar alma süreci olarak da

²⁴ Turgay Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 14.

²⁵ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara, 2000, ss. 73, 118

²⁶ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Cilt: 1 Sermet Matbaası, İstanbul, 1999, s. 99.

²⁷ Faruk Tarkan, **Kapital Bütçesi ve Türkiye'deki Uygulamaları**. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını. No:33, Ankara, 1998, s. 67.

²⁸ Tarkan, s. 69.

tanımlanmaktadır. En geniş kapsamı ile planlama, amaçları gerçekleştirmek için yollar arama, geliştirme, değerlendirme ve en uygununu seçme sürecidir.²⁹

İktisadi plan ise ülke imkanlarını göz önünde bulundurmak suretiyle belirli bir zaman içinde topyekun iktisadi faaliyetlerin erişebileceği en yüksek miktarları belirlemek ve bu hedefleri gerçekleştirmek üzere gerekli önlemleri ve uygulamayı öngörür.³⁰

Bir başka tanıma göre ise tüm ekonominin veya kısımlarının kalkınma faaliyetlerindeki rollerini iyi bir şekilde ortaya çıkararak, bunların kendi aralarında ve bütün ekonomide yönlendirilmesi hazırlıkları ile plan ilkelerinin uygulanabilmesi için direkt ve endirekt olarak yapılan teklifleri bir arada toplamaktır.³¹

Bu tanımlarda ortak unsur, gelecekle ilgili zaman faktörüdür. Plan gelecekte belirlenen bir amaca ulaşmak için sınırlı kaynakların etkin kullanımına hangi harcamaların nerelere yapılmasıyla ulaşılabileceğini belirleyen bir bütünlük gösterir. Ayrıca iktisadi kalkınmada özellikle kamu sektörü için bir emredicilik içerir.

Bu durumda plan ekonominin gelecekte belli bir dönemde hangi iktisadi ve sosyal politikalara göre yönetileceğini açıklayan bir hükümet dokümanı olmaktadır. Buna göre farklı anlamlar içeren tanımların üzerinde durdukları ortak hususlar;³²

1. Amaçların formüle edilmesi,
2. Tedbirlerin, araçların ve yöntemlerin belirlenmesi,
3. Seçilmiş kararlar,
4. Seçilmiş alternatiflerin rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi için emredicilik,
5. Amaçlara ulaşp ulaşmamanın kontrolü, maddelerini kapsamaktadır.

²⁹ Halil Sariaslan, **Yatırım Bütçelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1990, ss. 4-5.

³⁰ Mürkerrem Hiç, **İktisaden Az Gelişmiş Memleketlerde Yatırımların Planlanması**, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No:11 Eskişehir, 1986, s.21.

³¹ Ercan Dölgeroğlu, **Kalkınma Ekonomisi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı yayını, No:14, Bursa, 1991, s.140.

³² Artur Woll, **Wirtschaftslexikon, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, R. Oldenbourg Verlag**, München, 1992, s.548.

1.1.2. Planlama

Planlama, yönetim işinin birinci ve en önemli safhasıdır. Klasik yönetim teorisinin önemli bir yaklaşımı olan “Yönetim Süreç Yaklaşımı” görüşü, yönetim olayını planlama ile başlatmıştır. Bu görüş günümüzde hala değerini korumaktadır. Ayrıca özellikle günümüzde artan uluslararası ilişkiler, Küreselleşme anlayışı ve örgütlerin uluslararasılaşması gibi gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmıştır. Örgüt yapılarındaki yeni gelişmeler de (stratejik ortaklıklar gibi) planlamada stratejik düşüncenin önemini arttırmıştır.³³

Planlama yönetimin fonksiyonlarından olup, geleceğe yönelik karar verme, örgütün geleceği ile ilgili sağlıklı ve gerçekçi tahminlerde bulunma amacına yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Yönetimin fonksiyonlarını sıralarken Fayol’un “Öngörme” kavramını kullandığını görmekteyiz.³⁴

Planlama, alternatiflerin tespiti ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olan bir tanesinin seçimi işlemlerini kapsar. Planlamayı bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlayabiliriz.³⁵

Planlama kavramı ekonomide ve yönetimde farklı anlamlarla kullanılmaktadır. Burada kullanılan planlama kavramı “yönetimsel planlama” anlamında olup “Bir örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için örgüt içi etkinliklerin ve örgüt çevre ilişkilerinin planlamasıdır” şeklinde anlaşılmalıdır.³⁶

Planlama ileriye önceden görmek, başka bir ifadeyle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır.³⁷

³³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No : 405, 7. Baskı, İstanbul,1999, s. 77.

³⁴ Aykaç, s. 59.

³⁵ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Cilt: 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1992, s. 45.

³⁶ Aykaç, s. 60.

³⁷ Nuri Tortop, Eyüp G. İşbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, 1999, s. 51.

Planlama kavramı, amaçlı hareket etme eylemidir. Ekonomik ve toplumsal bir olgudur. Toplumlardaki sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmeler, örgütleri her geçen gün daha rasyonel tekniklerle mal ve hizmet üretimine zorlamaktadır. Değişik türdeki etmenlerin bu olguya katılmasıyla kişi başına düşen üretimin arttırılması, bugün kaçınılmaz bir hedef haline gelmiştir.³⁸

Planlama, literatürde farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlardan biri; planlama, belirli bir amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir tasarı, tutulacak yolu gösteren bir modeldir. Başka bir tanımda planlama, “Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir” şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca planlama, “Planlama, ne yapılacağı önceden karar verilmesidir” şeklinde de tanımlanmaktadır.³⁹

Başka bir kaynakta ise; planlama, önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir.⁴⁰

Genel bir tanım olarak, planlama, ileride yapılacak işleri önceden saptamaktır.⁴¹

Başka bir tanım olarak, planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.⁴²

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlamanın özellikleri olarak ilk aşamada karşımıza şu özellikler çıkar:⁴³

1. Planlama bir seçim ve yeğleme sürecidir.
2. Planlama gerçekte bir karar sürecidir.
3. Plan geleceğe dönük olduğu için belirli bir zaman sürecini gerekli kılar.
4. Planlamada tahminler önemli bir yer tutar.

³⁸ Hayrettin Kalkandelen, **Sınai ve Kamusal Kuruluşlarda Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare**, Ankara, 1984, s. 10.

³⁹ Turgay Ergün ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, 4. Baskı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1992, s. 221.

⁴⁰ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta A.Ş., İstanbul, 1994, s. 121.

⁴¹ Zeyyat Hatiboğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta A.Ş., İstanbul, 1993, s. 56.

⁴² Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s. 199.

⁴³ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınevi, Ankara, 1982, s. 47.

5. Plan bilinçli bir seçim sürecini kapsar.
6. Planlama ve örgütlendirme safhaları, yönetimin belirleyici nitelikte olan işlemleridir.
7. Plan bir kararlar toplamıdır.
8. Plan belirli bir zaman sürecini kapsar.

Başka bir kaynakta, planlamanın sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi özetlenmektedir:⁴⁴

1. Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur.
2. Planlama devamlı bir çabayı ifade eder.
3. Planlama geleceğe dönüktür.
4. Planlama örgüt için zorunlu bir faaliyettir.
5. Planlama riskli bir iştir.

Genel olarak planlama ilkeleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:⁴⁵

1. Plan, esnek olmalıdır.
2. Plan, dinamik bir ruha ve buna uygun dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.
3. Planlarda, öngörülen amaç ya da amaçlar ile hedefler açık ve seçik olarak belirtilmelidir.
4. Planın dili sade ve anlaşılır olmalıdır.
5. Planlar birer amaç değil, araç niteliğinde olmalıdır.
6. Planlar geleceğe ilişkin olmalıdır.
7. Planlar her alanda tasarruf esasları değerlendirilerek düzenlenmelidir.
8. Planların hazırlanmasında uygulayıcılarla, diğer kaynak kişilerin de görüşleri alınıp değerlendirilmeli, yani örgüt çalışanlarının geniş bir katılımı ile hazırlanmış olmalıdır.

⁴⁴ İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmeler, Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1022, Eskişehir, 1998, s. 111.

⁴⁵ Nuri Tortop, Eyüp G. İşbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 1999.

9. Planlar, uygulamaları sırasında parçalara ayrılabilmesi ve gerektiğinde parçaların bir araya getirilmesi mümkün ve kolay olmalıdır.

10. Planlamaya esas olan kaynak bilgilerin derlenmesi ve elde edilmesinde bilimsel yöntemlere uyulmalıdır.

İyi bir planda bulunması gereken özellikler kısaca şu şekilde sıralanabilir:⁴⁶

1. Planlar her şeyden önce açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
2. Planlar arasında birlik ve uyum bulunmalıdır.
3. Planlarda devamlılığın sağlanması zorunludur.
4. Planlar çok katı ve kesin olmamalı, esnek olmalıdır.
5. Planlar, yanlış anlamalara ve karışıklıklara yol açmayacak şekilde açık bir dille yazılmış olmalıdır.
6. Planlar, örgütün benimsediği, standart ve politikalara uygun olmalı ve bölümler arasında denge sağlamalıdır.

Planlama, İKY’de daha da önem taşımaktadır. En başta örgütün gereğinden fazla personel istihdam etmesini önler. Bununla beraber, bu fazla istihdamın ortaya çıkaracağı pek çok harcamayı ortadan kaldıracığı için maliyetler düşecektir. Aynı zamanda ihtiyaç duyulduğu anda gerekli nitelik ve nicelikteki personeli gerekli yerlere yerleştirerek, bunlardan maksimum verim elde edilecektir. Planların hazırlanması ve uygulanması çeşitli aşamalarda geçer. Bu aşamaları bilgi toplama, koordinasyon, uygulama ve denetleme olarak sıralayabiliriz.⁴⁷

Planlar, sürelerine, kullanım biçimlerine, uygulama biçimlerine ve düzeylerine göre çeşitli yönlerden türlere ayrılabilirler. Ayrıca, eylem planı, işletme planı, kriz planları, kalkınma planları, ekonomik planlar, büyüme planları, yol gösterici planlar, kent planlaması, vizyon planlaması ve bölge planlaması gibi konularına göre de adlandırılmaktadır.⁴⁸

⁴⁶ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaacılık, Konya, 1998, s. 125.

⁴⁷ Tortop ve diğerleri, ss. 56-57.

⁴⁸ Aykaç, s. 70.

1.1.3. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Birinci grup tanımlamalar, insan kaynakları planlamasına ülke düzeyinde (makro) yaklaşmaktadır. İkinci grup tanımlamalar ise, insan kaynakları planlamasına örgüt bazında (mikro) bakan yaklaşımlardır.⁴⁹

Makro anlamda insan kaynakları planlaması, bir ülkenin insan kaynaklarını nicelikleri ve nitelikleri yönünden saptayan, insan gücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi için programlar hazırlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Beşeri kaynakların geliştirilmesi için eğitimsiz insan gücüne eğitim verilmesi, sağlık hizmetlerinin sağlanması gibi önlemler makro düzeyde insan kaynakları planlamasının kapsamına girer.⁵⁰

Kuskusuz, örgüt düzeyinde mikro planlama, ülke düzeyinde yapılan makro planlamadan tamamen soyutlanmış bir özellik taşımamaktadır. Örgütler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen ana öğelerden sayılan insan kaynakları planlamasının örgüt bazında başarısı, büyük ölçüde makro planlamalarla uyum içinde olmalarına bağlıdır. Bu tez çalışmasının temel amacı ve yaklaşımı göz önüne alınarak, örgüt açısından mikro düzeyde insan kaynakları planlamasını incelemektir.

İnsan kaynakları planlaması; tahmini modellere dayalı matematiksel çalışmaları, iş analizlerini, yönetim geliştirme faaliyetlerini, insan kaynakları bölümü ile ilgili tüm sorunların çözümlenmesi gibi benzer konuları içine alan geniş bir kavramdır. Bu yönü ile insan kaynakları planlamasının belirli bir tanımının yapılması son derece zor olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimin ilk aşaması olan planlama, örgütler için, yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecini belirtmektedir.⁵¹

Başka bir ifade ile insan kaynakları planlaması, bir işletmenin istenilen zamanda ve yerde ihtiyaç duyulan tür ve sayıda personelin hazır bulundurulması ve

⁴⁹ Hikmet Timur, **İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik**, Basım 2, Ankara, 2005, s. 130.

⁵⁰ Bintuğ AYTEK, **İşletmelerde İnsan gücü Planlaması**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Ankara, 1988, s. 5.

⁵¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.125.

bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi şekilde gerçekleştirmesi sürecidir.⁵²

Kısaca, insan kaynakları planlaması, doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru kaynaklar yoluyla işletmeye kazandırılması için yapılan ön çalışmadır.⁵³

Literatürde insan kaynakları planlaması ile ilgili farklı tanımların bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birisi; insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki performansını maksimize etmek için, insan arz ve talebindeki muhtemel (etkileri) analiz etmeye çalışmaktır, şeklindedir.⁵⁴

Diğer bir tanım; insan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında örgütün çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.⁵⁵

Başka bir tanım ise; insan kaynakları planlaması, gelecekte ihtiyaç duyulacak çalışanların sayı ve niteliğini tahmin etmeye çalışmak olarak nitelendirilmektedir.⁵⁶

Başka bir kaynakta ise; insan kaynakları planlaması, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını öngörme ve bu ihtiyacı karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci, olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili diğer tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

“Örgütün üretim çabalarını destekleyecek ve amacına ulaşmasını sağlayacak çalışanın nitelik ve nicelik yönünden sağlayabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına insan kaynakları planlaması çalışmaları denir.”⁵⁷

“İnsan kaynakları planlaması, örgütün her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli çalışanın ihtiyacının önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlemesidir.”⁵⁸

⁵²Turgay Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul,1989, s.10.

⁵³ Davut Gürüz, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları**, İstanbul, 2002, s.97.

⁵⁴ Margaret Attwood, **Personnel Management**, Mc Millan, England, 1989, s. 12.

⁵⁵ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayını, İstanbul, 1993, s. 32.

⁵⁶ H.T. Graham and R. Bennet, **Human Resources Management**, Seventh Edition, Pitman, London, 1992, s. 172.

⁵⁷ Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İş gören Yönetimi**, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayını, Yayın No: 72, Sakarya, 1989, s. 45.

⁵⁸ George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel The Human Problems Of Management**, Third Edition, Prentice-Hall Int., London, 1972, s.381.

“İnsan kaynakları planlaması, işletmenin genel planlama amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işleme alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde çalıştırılmalarıdır.”⁵⁹

Bu tanımların sayısını daha da artırmak mümkündür. Ancak, verilen tanımların ve diğer kaynaklarda ifade edilen tanımların ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶⁰

1. İnsan kaynakları planlaması, örgütün amaçlarına ulaşması sürecinde ihtiyaç duyulan özelliklerde personelin belirlenmesiyle ilgilidir.

2. İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.

3. İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.

4. İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.

5. İnsan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını, gerekli uygulamaların yapılmasını içerir.

6. İnsan kaynakları planlaması, yeter sayıda, türde ve nitelikte elemanın gerekli zaman ve yerde hazır bulundurulmasına olanak veren bir tekniktir.

7. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.

8. İnsan kaynakları planlamasının uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

9. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından daha akılcı yararlanılmasının bir aracı olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması, örgütteki insan

⁵⁹ Aytek, s. 6.

⁶⁰ Fındıkçı, s.128.

kaynaklarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkarıp, bir üretim faktörü haline dönüştüren bir süreçtir.

10. İnsan kaynakları konusunda gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarla ilgili plan, mevcut ve sonradan ihtiyaç duyulacak elemanların sayısını ve tümünü saptamayı gerektirir.

Bunların dışında insan kaynakları planlamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir: ⁶¹

1. İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
2. Var olan personelin eğitim ve geliştirilmeleri,
3. Boş kadroların zamanında duyurulması,
4. Yeni çalışanların tedariki ve işe alınmaları,
5. Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak,
6. Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek,
7. Yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına ve yargı kararlarına göre hareket etmek.

Örgütte çalışacak personelin nitelik ve nicelik bakımından temin edilebilmesi amacıyla yapılan insan kaynakları planlaması çalışmaları çerçevesinde, bir taraftan kısa sürede mevcut insan kaynağı ve bu insan kaynağının yetenekleri konusunda bilgiler temin edilmeye çalışılırken, diğer taraftan da uzun vadede örgütün faaliyetlerini etkileyecek değişiklikler de dikkate alınarak örgütün insan kaynağı ihtiyaçlarının karşılanması çareleri aranır. Örgütlerin gelişmesi sonucunda ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyaçları öncelikle örgüt içinden temin edilemediği durumlarda örgüt dışındaki kaynaklara müracaat edilir. Fakat bu konuda örgütte tutarlı bir uygulama yapılabilmesi, insan kaynakları planlaması faaliyetlerinin ayrıntılı ve etkin bir uygulamaya kavuşmuş olmasına bağlıdır. ⁶²

Örgütün gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının dikkatli bir şekilde planlanması, etkili yönetim için gereklidir. Etkili bir planlama süreci;

⁶¹ Bingöl, s. 81.

⁶² Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2000, s. 170.

1. Örgütün gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi,
2. Örgütte meslek analizine dayalı olarak amaç ve görevlerin, bunlara bağlı olarak bilgi ve yetenek ihtiyacının belirlenmesi,
3. Hangi tür personel alma yolunun seçileceğine rehberlik yapmaktadır.⁶³

Planlama yapabilmek için, örgütteki insan kaynağı açığını bilmek gerektiği gibi insan kaynağı arz ve talep durumlarının da bilinip birlikte incelenmesi gerekmektedir.⁶⁴

Bir kaynakta insan kaynakları planlaması 4 aşamalı bir süreç olarak ele alınmakta, her bir aşamada belirli faaliyetlerin yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.⁶⁵

Bunlar:

1. Aşama:

- a. Analiz (insan kaynakları, produktivite, organizasyon),
- b. İnsan kaynaklarına olan talebin tahmini,
- c. Bütçenin gözden geçirilmesi,
- d. İnsan kaynakları arzının tahmini,

2. Aşama:

- a. İnsan kaynakları amaçları ve politikaları,
- b. Üst yönetimin onayı,

3. Aşama:

Programlama (işe uygun eleman seçimi, elemanların işe yerleştirilmesi, ödeme, eğitim, bilgi-beceri kazandırma, ödüllendirme, emeklilik vs.),

4. Aşama:

⁶³ Argon ve Eren, s. 192.

⁶⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 62-63.

⁶⁵ Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayın No: 257, Ankara, 1997, s. 265.

Kontrol ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

1.1.4. Planlama Süreci

1.1.4.1. Planlama Sürecinin Temel Öğeleri

1. Mevcut durumun değerlendirilmesi: Planlama sürecinin temeli mevcut durumun bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. İşletmenin görevinin açık bir biçimde belirlenmesinden sonra işletmenin bu göreve karşı güçlü ve güçsüz noktalarının analiz edilmesi gerekir. Yönetici bunu yaparken, belirlenen hedeflerin başarılması için gerekli kaynakların durumuna bakacaktır. Bu değerlendirme, işletmeyi beklentilerinde daha akla uygun davranması yolunda güdüleyecektir.⁶⁶

2. Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi: Etkili planlama toplanan verilerin niceliğiyle yakından ilgilidir. Planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanılmalıdır. Ayrıca toplanan bu bilgileri örgütlemeli, değerlendirmeli ve kullanım amaçlarına göre ayırmalıdır. Dosyalama sistemi bu konuda oldukça yardımcıdır. Bilgiler çeşitli kaynaklardan gelebilir. Tecrübe yoluyla bir yönetici bunların önemini ayırt edebilir. Astları, kendi bölümlerinin çalışmasını etkileyecek ve kendi gözünden kaçabilecek bilgileri iletmeleri için uyarabilir. Planlamada kullanılacak bilgiler iç ve dış bilgiler olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç bilgiler masraf, üretim, satış işgücü gerekleri ve diğer ana konulardaki kayıtlardır. Dış bilgiler ise, endüstri, toplum, hükümetin tutumu ve genel ekonomik koşullarla ilişkilidir. Bilgi toplamada en önemli kaynakların başında tahminler gelmektedir. Yöneticiler gelecek olayların tahmini çok yanlış olarak yaparlarsa bu işletme için oldukça masraflı olacaktır. Geleceğe yönelik tahminler yaparken geleceğe ilişkin yönetim ve gelişmeler hakkında kesin bilgiler elde etmek gerekir.⁶⁷

⁶⁶ Muhasebe Dersleri, <http://www.muhasebedersleri.com/yonetim/planlama.html>, (10.01.2013)

⁶⁷ Muhasebe Dersleri, <http://www.muhasebedersleri.com/yonetim/planlama.html>, (10.01.2013)

3. Zaman etmeni: Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Bu uzun dönemli olabileceği gibi kısa bir dönemi de içerebilir. Kısa dönem planlama bir aylık, belki de en fazla iki yıla kadar olan geleceğin plan altına alınmasıdır. Eldeki stok malların elden çıkarılmasını öngören ucuza satış planları bu türdendir. Uzun dönem planlama ise on, yirmi hatta gelecek elli yılı kontrol altına almayı hedefleyen planlamadır. Planlamanın süresi işletmenin yaptığı işe göre değişecektir. Uzun ya da kısa dönemli planlama aynı sürekli sürecin iki yüzüdür. Planlamada başarı, bu iki tipi birleştirmede yöneticilerin yeteneğinde yatar. Kısa dönem plan ancak uzun dönemli planın sınırları içinde yürütülürse başarılı olur. Bu nedenle uzun süreli planlarda yapılacak değişikliğe ilişkin uyarlamalar kısa süreliyle yansıtılmalıdır.⁶⁸

4. Planlar hiyerarşisi: Planlamada dördüncü özellik, planların önemlerine göre bir sıralama içinde bulunmasıdır. Bu planlar sorumluluk derecesine ve kapsadığı zamana uygun bir düzen içindedirler. Üst kademelerde geniş, uzun zaman perspektif planlar uygulanırken aşağılara inildikçe kısa dönemi kapsayan ve bu kademelerdeki yöneticilerin günlük olarak karşılaştıkları sorunlara yönelik planlara rastlanır.⁶⁹

1.1.4.2. Etkili Planlamayı Engelleyen Etmenler

Planlama genellikle yanlış anlaşılacak bir basitliğe sahipmiş gibi görülüyor. Bazen en basit işlerin bile planlaması oldukça güç olabilir. Bu nedenle büyük işletmeler bir yana, en küçük işletmelerde bile çok dikkatli davranmak gerekecektir. Yönetici, planlama sürecinde oldukça sınırlı davranma özgürlüğüne sahiptir. Bazı güçler planlamanın sınırlarını yöneticinin kontrolü dışında büyük etkili olabilecektir. Bütün bu etmenler özgürlük sınırını oldukça daraltır. Bu onun kusuru değildir. Bununla birlikte, yönetici engelleri anlamak ve bunların etkisini en alt düzeye indirecek önlemler almak suretiyle daha iyi bir plan yapabilir. Bu engeller şunlardır.⁷⁰

⁶⁸ Muhasebe Dersleri, <http://www.muhasebedersleri.com/yonetim/planlama.html>, (10.01.2013).

⁶⁹ Muhasebe Dersleri, <http://www.muhasebedersleri.com/yonetim/planlama.html>, (10.01.2013).

⁷⁰ Ahmet Kılıçbay, **İktisadi Planlama**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s. 166.

1. Zamanın genişliği: Planın kapsadığı süre genişledikçe kesinliği de azalır. Çünkü zaman uzadıkça beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı da artacaktır. Planlama belirsizliği denetim altına almak demektir. Bir yıl içinde neler olabileceği az çok kestirilebilir. Geleceğin tüm olay ve koşullarını kestirmekte öyle kolay bir iş değildir. Bu bakımdan planlama, mevcut bilgilerin geleceğin tahminleri ışığında geliştirilmesi sürecidir. Ortaya yeni yeni olayların çıkması yeni planların yapılmasını ya da eskilerinde değişikliğe gidilmesini gerektirir. Bununla birlikte dikkatli bir planlama ve bilimsel tahmin yöntemlerinden yararlanarak yapılacak yeterli bir tahmin, yöneticilere şirket faaliyetlerini oldukça kararlı bir düzeyde yürütme ve gelecekte ortaya çıkabilecek rahatsız edici değişikliklerin etkisine uyabilme olanağı sağlar.

2. Yönetmel sorunlar: Başarılı ve etkili planlama yapabilmede ortaya çıkabilecek yönetmel sorunlardan biri, gerekli örgütsel iklimin yaratılmasıdır. Bilgi akımı, planlamada sorumlulukların dağıtımı ve planlamanın maliyeti diğer yönetmel sorunlar arasında sayılabilir. Örgüt yaşamının bunca önemine karşın, bütün yöneticilerin planlamada onayını almak oldukça zordur. Yöneticilik işlevlerinin başında sayılan planlamada, bazı yöneticilerin onu engelleme çabaları içine girmeleri oldukça şaşırtıcıdır. Buna karşılık planlama, hiçbir şey yapmamış görünmekle birlikte fiziksel ve zihinsel büyük çabaları gerektirir. Bunun içindir ki, çoğu yönetici konuyu ayrıntılarıyla planlama yerine, büyük, ama boş sözleri sıralayarak planı oluşturup başından savmağa çalışır. Yeterli bilgi olmaması ya da bilgilerin kesinlik ve nitelik yönünden zayıf olması da planın etkisini kısıtlayan bir etmendir.

3. İnsan etmeninin doğurduğu sorunlar: Planlamada engel oluşturan birçok sorun, plancıya ilişkindir ve doğası gereği psikolojiktir. Her şeyden önce planlama ustalık sürecidir. Karar verme konusunda da değinileceği gibi insanların sınırlı oluşları planlamada da etkisini gösterir. Yöneticiler, herkes gibi mevcut duruma daha fazla önem verirler. Yöneticinin üstünde hissettiği baskı, ilerideki büyük sorunların doğuracağı baskıdan daha korkunç görünür. Mevcut durum, geleceğe oranla daha belirli olmakla kalmayıp daha istenir durumda ve daha gerçektir. İş yaşamında değişikliğe karşı dirence çok rastlanır. Planlama, yöneticilerin genellikle görmezlikten gelecekleri değişikliklerin tanımlanması demektir. Planlamada bireyin düşünceleri geçmişe yönelik tecrübeleriyle koşullanır.

İleriye yönelik tahminlerde bulunurken geçmiş tecrübeleri bu tahminleri büyük ölçüde etkiler. Bazen bu tahminleri yaparken gerçekler konusunda yanılgıya düşebilir. Plancı bu varsayımların gerçek olduğuna inanarak kendini aldatmamalıdır.

1.1.4.3. Etkili Bir Planlama İçin Gerekli Koşullar

Etkili bir planlama bir yandan üst yönetimin desteğine diğer yandan da kademelerdekilerin katılımlarına gerek duyar. Üst düzeyde yapılan açık ve yararlı olma niteliğini kazanırlar. Bu nedenle planların bazı özellikler göstermesi etkilikleri için gereklidir. Bu özellikler şöyle özetlenebilir.⁷¹

1. Plan iyi bir biçimde tanımlanmış amaçlara yönelik olmalıdır.
2. Plan basit ve anlaşılır olmalıdır.
3. Planlar esnek olmalıdır.
4. Planlar dengeli olmalıdır.
5. Planlar elde edilebilir ve akla uygun olmalıdır.
6. Farklı uzmanlarca yapılan planlar, uzmanlar arasında yeterli iletişim yoluyla eşgüdümlemelidir.
7. Planlama, yönetimin diğer işlevleri için önceden gerekli olan bir kavramdır.

⁷¹ <http://www.etkiliplan.com/etkili-plan-yapmak-icin-5-ipucu/> (12.01.2013).

1.1.4.4. Kullanımlarına Göre Plan Tipleri

Yönetici planlama işlevini yerine getirirken ya da bir kez kullanılan ya da sürekli el altında bulunan planlar geliştirir. Çoğu zaman bunların kullanımı birlikte de olabilir. Bir kez kullanılan planlar, belirli bir durumda izlenecek hareket tarzını belirtir ve amaca ulaşıldıktan sonra planın görevi son bulur. Sürekli planlar ise birçok durumlarda kullanılan planlardır.⁷²

1.1.4.5. Sürekli Plan Türleri

1.1.4.5.1. Standartlar

Bir ölçüt olmak üzere konulan kurallara standart adı verilir. Belirli bir davranış ya da koşulları düzenlemek için saptanır. Planlara dökülmüş olan amaçların başarıp başarılmadığının anlaşılmasına yardımcı olurlar. Bu bakımdan planlama ile kontrol arasında bir bağ oluştururlar.

1.1.4.5.2. Politikalar

Karar vermeye ve kişilerin eylemlerine ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan genel rehberlerdir. İşletme amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarlar. Gerek üstlerin gerekse astların işini kolaylaştırma amacını güderler. Planlama işi ve işletmenin amaçlarının belirlenmesi politika biçiminde açıklandığı zaman etkili olur. Politikalar, bir başka deyişle, çalışanların davranış ve kararlarına yönelik olan işletmenin resmi tutumudur. Belli bir hareketin yasaklanmış olup olmadığı ancak işletme politikalarına bakılarak anlaşılabilir. Bunlardan temel olanları, üst yönetimce yapılır. Endüstri seçimi bu türdendir. Diğer politikalar bu temel politikanın sınırları içinde belirlenir. Kalite konusundaki standartlar da böyledir. Bu politikanın satın alma bölümü için anlamı, güvenilir kaynaklardan kaliteli hammadde temin edilmesidir. Personel bölümü için ise, kaliteli malı üretecek personeli bulma politikası saptamaktır. Temel politika bu

⁷² Muhasebe Dersleri, <http://www.muhasebedersleri.com/yonetim/planlama.html>, (10.01.2013).

bakımdan tüm işletme faaliyetlerine ışık tutar. Her bir bölüm, işlevleri ne olursa olsun, temel işletme politikasına uygun özel politikaları uyarlamak zorundadır.

1.1.4.5.3. Usul ve Kurallar

Usul ve kurallar, daha alt düzeydeki personelin faaliyetlerini kısıtlayan ve düzenleyen belirlemelerdir. Belli bir politikaya uygunluğu sağlamak amacıyla çıkarılırlar.

1. Usuller: Belli bir proje ya da faaliyeti başarmak için konulan adımlar dizisine usuller denir. Bunlar da politikalar gibidir. Ancak daha özel ve belirleyici niteliktedir. Politikaların çoğu bu politikaların nasıl yürütüleceğini belirten bir usuller demetiyle yürürlüğe konur.

2. Kurallar: Eylemlere ışık tutan açık ve ayrıntılı belirlemelerdir. Politika, usul ve yöntemlerden farklıdır. Düşünceye ışık tutmadığı gibi takdir yetkisi de tanımazlar. Bununla birlikte usullerle yakından ilişkilidir. Neyin yapıp yapılmayacağı konusunda faaliyetlere ışık tutarlar. Kuralların, politikalardan ayrıldığı kısım, kurallara uymayanların cezalandırılmasında görülür.

1.1.5. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi

Orijinal adıyla işgücü planlaması olan insan kaynakları planlaması, 2. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel seviyede etkin bir insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duyan İngiltere’de endüstriyel eğitim alanlarında başlamıştır. Belirli yaş grubu içinde doğru sayıda ve yeterli becerideki işçilerin ait oldukları endüstri gruplarında istihdam edilmeleri gerekiyordu. O yıllarda İngiltere’de az sayıda büyük şirket insan kaynakları planlaması yapacak özel bir birime sahipti. Birkaç bin işçinin çalıştığı çok sayıda büyük işletmenin insan kaynakları planlamasında uzman kişileri çalıştıracak gücü yoktu.⁷³

⁷³ Don Harvey and Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management**, Newjersey, Prentice, Hall Inc., 1996, ss. 65, 129.

ABD’de büyük işletmeler uzun zaman süresince insan kaynakları planlamasını üst düzey yönetici gelişimine yönelik olarak yapmışlardır. Bu nedenle 1960’lı yıllara kadar insan gücü planlamasıyla ilgili bilgilere insan kaynakları yönetimi literatüründe pek rastlanmamaktadır. 1960’ların son yıllarında Almanya’da büyük işletmelerde “İnsan kaynakları planlaması” adlı alt bir bölüm oluşturulmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları giderlerinin, işletmenin genel maliyetleri içindeki payının artması, söz konusu işletmeleri genel planlama içinde insan kaynakları planlaması konusuna ayrı bir önem vermeye itmiştir.⁷⁴

İnsan Kaynakları Derneği, çalışma hayatına 1968’de “İş Araştırma Kurumu”nun bir çalışma grubu olarak başlanmıştır. Başlangıçta modeller ve matematik teknikler üzerinde çalışılmıştır. 1970’li yıllar, insan kaynakları planlamasının öneminin artmaya başladığı, insan kaynakları planlamasının arz-talep dengelenmesi veya sayısal tahminin ötesinde geniş bir içerikle ele alınmaya başladığı yıllar olmuştur.⁷⁵

1980’lerde insan kaynakları planlaması kapsamına işe alma, yükseltme, performans planlaması, kariyer planlaması, işten çıkarma kararları girmiş ve planlama fonksiyonunun diğer insan kaynakları işlevleri arasındaki önemi artmıştır. 1980’li yıllarda yapılan insan kaynakları planlamalarında çalışmalar organizasyonlardaki insanların işletme içi veya dışı yer değiştirmelerini kapsayan, küçük işletmeler için gerekli olmayan geniş entegre modellere odaklanmıştır.⁷⁶

Günümüz işletmeleri, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu stratejik insan kaynakları planlaması yaparak, olması gereken sayıda, nitelikte ve işletme amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedeflemektedir.⁷⁷

1980’li yıllarda, işçi ve işveren ilişkilerinin farklı boyutlarda ele alındığı işletmeler, örgüt yapılarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Bu ise

⁷⁴ Kaynak, s. 9.

⁷⁵ Tahir Hayatoğlu, **İşletmelerde İnsan gücü Planlaması ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s. 7.

⁷⁶ Robert H. Meehan and Ahmed S. Basheer, “Forecasting Human Resources Requirements: A Demand Model”, **Human Resource Planning**, Cilt: 13,Sayı:4, 1990, s. 297.

⁷⁷ David A. Cenzo and Stephan P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Ed., New York, John Wiley and Sons Inc., 1996, s. 124.

bütün dikkatleri maliyetlerin en aza indirilmesine, müşteri tatmininin arttırılmasına ve kısaca verimliliğe yöneltmiştir.⁷⁸

1990 yılı ve sonrasında işletmelerin uluslararası işletmeler haline dönüşerek, dünya ile bütünleştiği görülmektedir. Artık küreselleşmeden söz edilir olmuştur. Gerçekten, son yıllarda küreselleşmenin etkileri hissedilir boyuttadır. Gelişmekte olan iş dünyası bu hızlı değişim sürecine ayak uydurmak zorunda kalmıştır. İşletmelerin çoğu gelecek plan ve programlarını daha dikkatli şekilde oluşturma çabası içine girmişlerdir.

1990'lı yıllarda işletmeler, ücretler, çalışma saatleri, tatiller, ikramiyeler, emeklilik ve benzer konularda uluslararası bir uyum içinde olunmasına dikkat ederek, dünyadaki gelişme ve değişim sürecine uygun iyi eğitilmiş, geniş ufka sahip nitelikli insan kaynaklarına önem vermektedirler. Bu çerçevede insan kaynakları planlaması için şirket içinde özel bölümler oluşturulmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine işletme bütçelerinden pay ayrılarak daha etkili ve verimli insan kaynaklarına sahip olmaya çalışmaktadırlar.⁷⁹

Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Pazarını ve gücünü arttırmak isteyen tüm firmalar insan kaynakları planlamasını göz ardı edemezler. Gelecek yıllarda bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bu gelişmelerin ortaya çıkaracağı uygulamalar psikoloji, sosyoloji ve benzer sosyal birimlerin devreye daha fazla girmesiyle, insan kaynakları planlama metot ve teorilerinde yeni yaklaşımları ortaya çıkaracaktır. Bu teori ve tekniklerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili ortaya çıkacak sorunlara cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir.

⁷⁸ M. Friedler, "The Global Leadership Challenge Continues HR's Role in Global Leadership", **The Conference of Borad Europe**, 1993, s. 22.

⁷⁹ Friedler, s. 15.

1.1.6. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı

Örgütte insan kaynakları planlamasındaki amaç, hedeflenen noktaya en etkin biçimde ulaşabilmektir. Örgütteki mevcut insan kaynağının hacmi ve nitelikleri bakımından bilgi edinmektir. Bu planlama ile beklenmedik olaylar karşısında etkin ve rasyonel tedbirler alınabilir. Amaçların belirlenmesi planlamaya yön verir. Belirlenen amaçlar olabildiğince açık, anlaşılır ve gerçekçi olmalıdır.

Örgütler belirsizlik ve değişiklik çerçevesinde faaliyet göstermekte ve belirsizliğin artmasıyla, alınan kararların doğruluk derecesi azalmaktadır. Örgütün geleceği kestirerek amaca ulaştıracak mevcut yollardan birini seçmesi için planlamaya ihtiyaç vardır.⁸⁰

Örgüt yöneticileri kısa vadeli faaliyet kararlarının uzun vadeli planlara entegresini sağlayacak, böylelikle uzun vadede istikrarlı sonuçlar doğuracak bir planı uygulamak zorundadırlar. Mali ve beşeri kaynakların, örgüt politikalarının gerçekleşmesinde optimal düzeyde kullanımını sağlamada planlama sistemine gerek duyulur. İnsan kaynağı, üretimin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür.

Üretim sürecinin planlamasında insan kaynağının ya da gerekli olan insan kaynaklarının planlaması da bir zorunluluktur. Örgütleri insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenleri teknolojik ve çevresel değişimler, yönetici personele duyulan gereksinim ve yöneticilerin tutum ve davranışları olarak 3 grupta toplamamız mümkündür:

1. Teknolojik ve çevresel değişimler: Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için teknolojik ve çevresel değişimlere uymak zorundadırlar. Bu uyumun sağlanması belli bir planlama çerçevesinde yetişmiş ve yetişecek insan kaynaklarıyla mümkündür. Artan rekabet ve hızlı teknolojik değişim, verimli kaynak kullanımını birçok örgüt için hayatta kalabilmenin anahtarı durumuna getirmiştir. Çalışanın sahip olduğu yeteneklerin önemi artmış ve organizasyonlar en güçlü iş kaynaklarının çalışan insanlar olduğunu düşünmeye başlamışlardır. Teknolojik gelişmelerin gerektirdiği eğitim, yetenek ve beceride çalışanların sınırlılığı dikkate alınırsa,

⁸⁰ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. Baskı, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1995, s. 97.

istenilen sayıda ve nitelikte insan kaynakları gereksinimini karşılamak için kısa, orta ve uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Organizasyon gelişiminin merkez odağı günümüzde, “organizasyona en az maliyeti yükleyerek, çalışanlardan en fazla verimin alınacağı yeni yolların bulunması”dır. Bu hedef, uzun zamandır Japon işletmelerinde anahtar faktör olarak kabul edilirken, birçok Amerikan firması da (örn; MCI, Xerox, Honeywell ve Ford) pazardaki şu anki başarılarını, çalışanların şirketle özdeşleşmesine yol açan yeni motivasyon stratejilerine bağlamıştır.⁸¹

2. Yönetici personele duyulan gereksinim: Teknoloji ve örgütler arası rekabet arttıkça yüksek becerili yönetici ve teknik görevlilere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Örgütler kilit personele olan gereksinimlerini karşılamak için plan yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

3. Yöneticilerin tutum ve davranışları: 1930’lardan sonra örgütlerin beşeri ilişkilere verdikleri önem artmıştır. Özellikle 1980’lerden sonra hâkim olan görüş; örgütlerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmelerinin yetmiş insan gücü varlığına bağlı olduğu yönündedir.⁸²

Örgütün tam kapasiteyle çalışması doğru zamanda doğru sayıda ve nitelikte insanla gerekli işleri yapmasına bağlıdır. Yönetim kademesindekiler, kendi sorumluluk alanlarına giren işleri gerekli performansa sahip ehliyetli personellerle doldurmak zorundadırlar.⁸³

İnsan kaynakları planlaması çalışmaları örgütün ekonomik amaçlarıyla yakından ilişkili olup bu amaçlara ulaşmaya katkıda bulunur. Ekonomik başarı derecesinin yüksekliği, yönetimin örgüt kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasıyla mümkündür ve insan kaynakları da örgütün önemli bir kaynağıdır.⁸⁴

Örgütlerde insan kaynakları planlamasının ana amacı, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını sayısal olarak ve nitelikleri açısından belirlemektir. İkinci ana amacı ise hâlihazırda örgütte çalışmakta olan insan kaynaklarının bilgi, beceri ve

⁸¹ Priscilla Butt, Thakor Jaggia and V. Thakor Anjan, “Firm – Specific Human Capital and Optimal Capital Structure”, **International Economic Review**, Cilt: 35, No. 2, 1994, s. 283.

⁸² Timur, s. 129.

⁸³ John R. Schermerhorn, **Management, Fifth Ed.** John Wiley Sons Inc., New York, 1989, s. 289.

⁸⁴ Aytek, s. 10.

yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasını sağlamaktır. Bu iki amaca ulaşabilmek için saptanması gereken üç nokta;⁸⁵

- 1) Örgütün hedefi ve stratejisi,
- 2) Mevcut personelin durumu,
- 3) Çevredeki insan kaynağının durumu,

maddelerinden oluşmaktadır.

Bir kaynakta insan kaynakları planlaması için geçerli olabilecek amaçlar;⁸⁶

1. Örgütte insan kaynaklarının envanteri,
2. Örgütün gelişme planları doğrultusunda insan kaynakları gereksinmesinin saptanması,
3. Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetinin kontrolü,
4. Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde küresel artış sağlamak,
5. İnsan kaynaklarının içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşullarını iyileştirmek,
6. Otomasyon sonucu etkilenen personelin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
7. Ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,
8. Örgütte çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak,

şeklinde sıralanmaktadır.

⁸⁵ Harvey and Bowin, s. 66.

⁸⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s. 53.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken amaçların saptanması kadar karşılaşılabilecek sorunların önceden araştırılması da gerekir. Böylelikle hangi çözüm yolları ve yöntemlerine başvurulacağı saptanır, alınacak önlemler belirlenir.

Örgütlerde en önemli maliyet unsuru insan kaynaklarıdır. Bu nedenle organizasyonlarda insan kaynakları planlaması; doğru kişiyi, doğru sayıda, doru bilgi, yetenek ve deneyimle, doğru işte, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle elde etmeye çalışır.⁸⁷

Örgütler, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenmezler. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanlar örgüte çekmek için planlar hazırlanması ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır. Bu faaliyetler, organizasyonun elinin altında ihtiyaç duyduğunda ise alabileceği bir eleman rezervinin bulunmasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda, insan kaynakları planlamasının amaçları;⁸⁸

1. İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak,
2. Elemanları örgütte tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
3. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak,
4. İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla, bütün olarak örgütün faaliyeti arasında bağlantı kurmak,
5. Örgütün istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak,

şeklinde sıralanmaktadır.

Yapılacak olan etkili bir insan kaynakları planlaması ile de organizasyon birçok rekabet avantajı ele geçirmektedir. Bu rekabet avantajları şunlardır:⁸⁹

⁸⁷ Attwood, s. 12.

⁸⁸ Palmer and Winters, s. 34.

⁸⁹ Can ve diğerleri, s. 92.

1. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının kalite ve miktar yönünden belirlenerek, organizasyon içerisinde tutulması sağlanır.
2. Organizasyonun sahip olduğu insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanılması sağlanır.
3. Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan kaynakları fazlalığının örgüte vereceği zarar tahmin edilerek gerekli önlemlerin önceden alınabilmesi imkanı sağlanır.
4. Yapılan yatırımların karlılığı göz önünde tutularak insan kaynakları maliyetlerinin normal düzeyi aşmaması denetlenebilir.
5. Diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetleri için sağlıklı bir temel hazırlanması ve örgütün sahip olduğu çalışanları ile ilgili sorunların tanı ve çözümünün kolaylaştırılması sağlanır.
6. Etkili insan kaynakları planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltır.

1.1.7. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de örgütsel düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır. 1960'ların başında edinilen deneyimler, piyasa güçlerinin yeter nitelikte elemanın istenilen yerde hazır bulundurulması konusunda etkili olmadığını göstermiştir. Piyasa güçlerinin bu yetersizliği insan kaynakları sorunuyla daha yakından ilgilenme zorunluluğunu doğurmuştur.⁹⁰

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşı olarak görülmektedir. Organizasyonlar amaçlarını elde etmek isterlerse, girdilere ihtiyaç duyacaklardır. Örneğin, finansal kaynaklar (para ve kredi gibi) fiziksel kaynaklar (bina ve teçhizat gibi) ve insan. Çoğu kere yöneticiler, bu üçüncü faktörün ne kadar önemli olduğunu unuturlar.⁹¹

⁹⁰ Can ve diğerleri, s. 86.

⁹¹ David De Cenzo and Stephen P. Robbins, **Personnel Human Resource Management**, Prentice Hal, New Jersey, 1988, s. 78.

Gelişmiş batılı ülkelerde insan kaynakları planlamasına 1970'li yıllara kadar gereken önemin verilmediği görülmektedir. Örneğin 1960 yılında Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin yalnız %5'i insan kaynakları planlaması yaparken, 1975'te bu oran %85'e ulaşmıştır. Ülkemizde de 1960'lı yıllarda insan kaynakları planlaması yapan işletme hemen hemen hiç yokken, 1980'li yıllarda özellikle büyük işletmelerin planlama faaliyetine başladıkları gözlemlenmektedir. Bu değişikliğin en önemli nedeni değişen çevresel koşullardır.⁹²

Birçok işletmede üretim, satış, reklâm gibi konularda ayrıntılı planlar yapılır. Bir organizasyonun nihai başarısı, stratejik bir yaklaşımla yapılan insan kaynakları planının da bu diğer planlara eklenmesine bağlıdır. Şirket aniden, belli becerilere sahip insanlara ihtiyacı olduğunu ya da gereğinden fazla eleman bulunduğu için kısa süre önce işe alıp büyük masraflarla eğittiği bazı insanları işten çıkarması gerektiğini veya organizasyonun iyi işlemesi için yeterli sayıda nitelikli elemana sahip olmadığını fark edebilir. Önceden görünmeyen bir eleman fazlalığının ya da eksikliğinin gerektirdiği önlemlerin acele bir şekilde alınması önemli masraflara, gecikmelere, çalışanların huzursuz olmasına ve organizasyonun çalışmasına sekteye uğratan başka sonuçlara yol açabilir. İnsan kaynakları planlaması yapıldığında ise, organizasyonun o andaki ve gelecekteki eleman ihtiyacı saptanıp, gereksiz zaman ve para israfından kaçınılabilir.⁹³

Etkili bir insan kaynakları planlaması, organizasyonun verimliliği, karlılığı ve dolayısıyla başarısı için temel öğelerden bir tanesidir. En basit ifadesi ile organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi şeklinde tanımlayabileceğimiz insan kaynakları planlaması, organizasyon için aşağıdaki nedenlerden dolayı çok önemlidir.⁹⁴

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin diğer süreçlerinin tasarlanması ve yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlamaktadır.

Organizasyonların insan kaynaklarına yaptıkları yatırımların giderek daha da önemli hale gelmesi ve artması nedeniyle bu yöndeki maliyetlerin yükselmesi ve insan kaynakları planlamasının iyi yapılması durumunda maliyetlerin çok yüksek

⁹² Aldemir ve diğerleri, s. 39.

⁹³ Palmer and Winters, s. 32.

⁹⁴ Can ve diğerleri, s. 90.

düzeyle fırlayabilmesi nedeniyle insan kaynakları planlaması çok önemli hale gelmiştir.

İnsan kaynakları planlaması, örgütler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretim oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise, uygulamada örgüt açısından verim artışı, dolayısıyla kar artışı getirecektir.⁹⁵

İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını sağlayan araçlardan birisi olması dolayısıyla örgüt için büyük önem taşır. İnsan kaynakları planlamasını yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişi güzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi bir örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlerin de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenmeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin, uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri de mümkün olmayacaktır.⁹⁶

İnsan kaynakları planlaması; örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, hâlihazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir. Son dakikaya kalmış personel alımlarının doğurduğu sakıncalardan kurtulmak ve önemli bir maliyet unsuru olmasından dolayı örgütte gereğinden az veya gereğinden çok sayıda personel bulundurmamak için bazı tahmin ve planların yapılması gerekir. Bu yapılmadığı takdirde, üretim aksayabilir ve müşteri siparişleri zamanında yerine getirilmeyebilir. Bunun yanı sıra özellikle gereğinden fazla personel istihdam edilirse işçilik giderleri yükselir ve gizli işsizlik söz konusu olur. Bu bakımdan yapılacak tahminler ve planlar, belirli zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte personelin

⁹⁵ Kaynak, s. 7.

⁹⁶ Kaynak, s. 7.

örgüt amaçlarını gerçekleştirecek bir ortamda çalışmasını sağlayacaktır. İşte bu insan kaynakları planlamasının ana amaçlarından biridir.⁹⁷

Ayrıca insan kaynakları planlamasının amaçları arasında sayılan, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususların örgüt için ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Bu amaçların gerçekleşmesi, örgütün amaçlarına ulaşmada olumlu katkı sağlayacak bir özellik taşımaktadır. Öte yandan, insan kaynakları planlamasının örgüte sağladığı yararlar dikkate alınacak olursa, bunun önemi daha kolay anlaşılabilir.⁹⁸

Günümüzde organizasyon içinde yer alan İnsan kaynaklarının sürekli ve sistemli bir biçimde gözden geçirilmesi, gerekliliğin ötesinde zorunluluk halini almıştır. Ağırlıklı olarak sanayi devriminden önce ve hatta sanayi devriminden sonra bir çalışanın bütün iş hayatı boyunca aynı işi, aynı biçimde yapması çok sık rastlanan bir durumdur. Ancak günümüzde 2-3 yılda bir bilgi iki katına ulaşmaktadır. Bu hızlı bilgi artışı aynı biçimde hızlı bilgi eskimesine de neden olduğundan bir mesleğin ya da işin yapılması için gerekli bilgi ve beceriler de hızla değişmektedir. Söz konusu değişim, insan kaynaklarının bilgilenme ihtiyacının artmasına neden olmuş ve çoğu çalışanın kısa sürede işinde yetersiz olmasına yol açmıştır. İnsan kaynakları konusundaki etkin bir planlama, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesine ilişkin çalışmalar yapmaktır. Bu çalışmalar, örgütün içindeki gelişmeler kadar dışındaki gelişmeleri de içermektedir. İnsan kaynaklarının planlanması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gereklidir. Süreçlerin birçok yeni uygulamaları gerektirmesi, karar veren çalışanlara duyulan ihtiyacın çoğalması, birçok işlevin tek iş çatısında birleşmesi, kontrol ve denetimin azaldığı, yerel yapılanmalara ihtiyacın çoğaldığı günümüz iş dünyasında tüm bu yeni yönelimlere cevap verecek organizasyon yapılarına ihtiyaç da büyümektedir. Bu organizasyon yapılanmasına insan kaynağının en verimli biçimde planlanması ile ulaşılabilen unutulmamalıdır.

⁹⁷ Bingöl, s. 103.

⁹⁸ Aykaç, s. 103.

İnsan kaynaklarını planlamanın diğeri bir gereği, çalışanların ihtiyaçlarının saptanıp karşılanmasıdır. Özellikle eğitim ve gelişme ihtiyaı planlamanın önemli bir bileşkesini oluşturur. Diğeri yandan kurumun istihdam politikasının oluşturulması da insan kaynaklarına ynelik planlamanın sonucudur.

Plansızlık her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları ynetiminde de sorunlara ve başarısızlığa yol açar. Oyle ki plansız bir İnsan kaynakları kurumunda belirli birimlerde yđılmalara, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde insan kaynakları sıkıntısına, sonuçta hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir.⁹⁹

İnsan kaynakları planlaması, üst dizey yneticilerin orgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, orgütün řu andaki durumunun saptanması, geleceğe ynelik dűřüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması bakımından da önem taşımaktadır. İnsan kaynakları planlaması, aynı zamanda, organizasyonu etkileyebilen teknolojik değişimleri ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları tahmin etmeye çalışır. İnsan kaynakları planlaması, orgütsel planlama sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, insan kaynakları planlaması yaşamsal bir öneme sahiptir.¹⁰⁰

1.1.8. Orgütlerde İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağı ihtiyaının sayısal olarak belirlenmesinin yanı sıra çok ynlü bir içeriğe sahip bulunmaktadır. Dar anlamda insan kaynakları ynetiminin planlama fonksiyonu, uzun, orta ve kısa dönemde ihtiyaç duyulan personelin kaynağının belirlenmesi, orgüt içinden ve dışından personelin temin edilmesi ve işe yerleştirilmesini içerir.¹⁰¹

Geniş anlamda insan kaynakları planlaması ise ayrıntılı bir süreç olup, insan kaynakları ihtiyaının tespitinden personelin işe yerleştirilmesine kadarki süreci, mevcut çalışanlardan en iyi şekilde istifade edebilmek için çalışanların becerilerini, işteki verimini artıracak faaliyetlerin planlanması çalışmalarını ve işten ayırma/ayırılma konularını içerir. İnsan kaynakları planlamasının temel amacı

⁹⁹ Fındıkçı, ss. 128–129.

¹⁰⁰ Bingöl, s. 80.

¹⁰¹ John B. Hanna, “Assessing Your People Potential”, **Managing People**, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York, 1988, s. 65.

gelecekte gereksinim duyulacak insan kaynaklarının büyüklüğünü ve bileşimini planlamaktır. İnsan kaynakları planlama süreci, doğru sayıda ve uygun nitelikteki insanların doğru yerde, doğru zamanda yapacakları işlerle organizasyona katkıda bulunmalarını sağlar. Yönetimin etkili olması mevcut insan kaynaklarına bağlıdır ve sistematik insan kaynakları planlaması olmaksızın yönetim fonksiyonu işe etkin olarak yansıtılamaz. Çok yönlü bir boyuta sahip olan insan kaynakları planlamasının kapsamına giren konular aşağıda açıklanmalı olarak yer almaktadır.

1.1.8.1 İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması

İnsan kaynakları planlamasının en belirgin unsuru, örgütün bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sayı ve niteliklerinin tespitidir. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinin amacı örgütün gereğinden fazla insan kaynaklarının çalıştırılıp çalıştırılmadığının saptanması, ayrıca; yeterli sayı ve nitelikte insan kaynaklarının belli zamanda elde bulundurulmasını sağlamaktır. Bu anlamda insan kaynakları planlamasının yapılması, gelecekte yapılması planlanan üretim veya hizmet talebinin gerektirdiği insan kaynakları talebi tahminiyle olur.¹⁰²

İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması şu sorulara cevap vermeyi gerektirir:

1. Örgütte insan kaynakları sayısı nedir?
2. Yaş, beceri, tecrübe yönünden insan kaynakları ne durumdadır?
3. İnsan kaynakları sayısı olması gereken kadar mı?
4. Çevredeki insan kaynakları arzının miktarı ve niteliği nasıldır?
5. Hangi amaçları gerçekleştirmek için insan kaynakları miktarını artırmalıyız?
6. İhtiyacımız olan insan kaynakları artış miktarı ve insan kaynaklarında olması gereken beceri düzeyi nedir?
7. Örgütün insan kaynaklarına olan talebinde mevsimlik veya yıllara göre dalgalanmalar olacak mıdır?

¹⁰² David Holt., **Management, Prentice – Hall Inc**, New Jersey, 1987, s. 377.

İnsan kaynağının en iyi düzeyde kullanılmasını amaçlayan organizasyon için çalışanların düzeyinin belli aralıklarla incelenmesi ve yukarıdaki sorulara cevap bulunması hayati bir konudur. Bu sorulara verilecek cevaplar, insan kaynağı ihtiyacının planlanmasının çatısını oluşturur. Yöneticilerin bu hususları aydınlatmalarıyla insan kaynakları planlaması stratejik bir anlam kazanır ve insan kaynakları verimli ve etkin kullanılır hale gelir.

İnsan kaynağı ihtiyacının planlanmasında uygulanacak yöntemler, örgütten örgüte farklılık gösterir. Hızlı ve büyük gelişim süreci içine giren örgütlerde dengesizlik ve belirsizlik önemli bir kayıptır. Bu gibi örgütlerde insan kaynakları ihtiyacının belli bir plan içinde belirlenmesi zorunluluktur. İnsan kaynağı ihtiyacının tespit edilmesi, yöneticilerin çalıştıracakları ilave personelin sayısını, tipini, pozisyonunu, işe alınacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri bilmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları gereksinmesi tahmin edilirken muhtemel insan kaynakları kayıpları (emeklilik, ölüm, istifalar vb.) ve işte olabilecek genişlemeler veya daralmalar göz önünde bulundurulur.

1.1.8.2. İnsan Kaynağının Sağlanmasının Planlanması

Örgütlere yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa taşıyan en önemli faktör insan kaynaklarıdır. İnsan unsurunun örgütte gerçek ihtiyacı karşılayacak düzeyde ve kapasitede olması ve işletmeye en yararlı personelin istihdam edilmesi başlı başına bir konudur. Bu konuda alınacak tedbirler ve kararlar örgüte rakipleriyle rekabette avantaj sağlayacaktır.¹⁰³

Örgütte, yapılacak işleri görecektir nicelikte personelin istihdamı kadar, verilecek görevlerin üstesinden gelebilecek yetenek ve nitelikte olanların örgütte yer alması da büyük önem taşır. İnsan kaynakları sağlanmasının etkinlikle gerçekleşmesi personel devir hızını olumlu yönde etkiler ve verimliliği artırır. Etkin personel sağlanmasının diğer bir etkisi de hizmet içi eğitim giderlerinin azalması yönündedir.¹⁰⁴

¹⁰³ Sabuncuoğlu, s. 95.

¹⁰⁴ Oktay Alpugan ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayımevi, İstanbul, 1997, s. 404.

Örgütün ve yapılan işin özelliklerine göre seçme işlevi farklı yöntemler, teknikler, araç-gereçler gerektirebilir. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun işletme için insan kaynaklarının tartışılmaz önemi, örgütlerin seçecekleri elemanları sağlama kanallarını belirlemede objektif davranmalarını gerektirir. Eleman sağlamada örgütün başvurabileceği kaynaklar iç ve dış kaynaklar olarak ikiye ayrılır. İç kaynaklardan yararlanma, boşalan veya yeni oluşturulan bir işin örgütte çalışan personelin arasından yatay ve dikey atama yoluyla doldurulmasıdır. Yatay atama, boşalan veya yeni oluşturulan bir pozisyona aynı düzeyde bir elemanın atanmasıdır. Burada bir iç transfer söz konusudur. Dikey atamayı ise yükseltme olarak da adlandırabiliriz. Yükseltme, personelin bulunduğu görevden daha çok sorumluluk gerektiren bir göreve geçmesidir.¹⁰⁵

İç kaynaklara başvurmanın başlıca avantajları şu şekilde sıralanabilir:

1. Örgüte düşük maliyetli ve kolay yolla eleman sağlama olanağı verir.
2. Çalışanın moral düzeyini, işe bağlılığını ve motivasyonunu artırır.
3. Yükseltme politikası, yetenekli kişileri örgüte çekmede etkili olur.
4. Seçme sürecinin niteliğini artırır. Örgüt, kendi insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini daha yakından tanır.¹⁰⁶

İç kaynaklara başvurmanın şu yönlerden sakıncaları olabilir:

1. Boş görevlere yeterince yetenekli kişilerin atanmasına engel olabilir. Mevcut çalışanlar, boş görevin gerektirdiği bilgi, deneyim, yeteneğe ve görevin etkin yürütümü için gerekli yeni fikirlere sahip olmayabilir.
2. İç kaynaklardan personel temini, aynı pozisyonda çalışan kişiler arasında moral bozukluklarına yol açabilir.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, s. 100.

¹⁰⁶ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yasar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1996, s. 281.

¹⁰⁷ Alpugan ve diğerleri, s. 405.

Örgüt kimi zaman da dış kaynaklara başvurarak eleman temin etme yoluna gider. İşletmenin yeni kurulması ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyümesi durumunda dışarıdan personel temini zorunluluğu ortaya çıkabilir. Yeni gelişmeler, ihtiyaç duyulan teknik ve uzman personelin dış kaynaklardan sağlanmasını gerektirebilir veya ekonomik nedenlerden dolayı dış kaynaklar vasıtasıyla eleman temini yoluna gidilebilir.¹⁰⁸

Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumu, bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, eğitim kuruluşları, eleman temini konusunda uzmanlaşmış özel danışma şirketleri, gazete dergi ilanları ve son yıllarda gelişme gösteren internet ve radyo-televizyon gibi iletişim araçları vasıtasıyla eleman temini dış kaynakların başlıcalarıdır. Dış kaynaklar, eleman sağlanması konusunda örgüte daha geniş alternatifler sunar. Örgütte açılan bir boşluğa yerleştirilecek personelin sağlanmasında hangi tür politikaların uygulanacağına karar verilirken örgüt içinde o göreve hazır eleman olup olmadığı belirlenmeli, dış kaynaklara başvurulması halinde yapılacak seçim ve işe alıştırmanın maliyeti göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁰⁹

1.1.8.3. İnsan Kaynağının Yerleştirilmesinin Planlanması

Gereksinme duyulacak personelin nitel ve nicel özelliklerinin belirlenmesi ve personelin örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklardan sağlanmasından sonra insan kaynaklarının yerleştirilmesinin planlanması işlerlik kazanır.¹¹⁰

İnsan kaynaklarının yerleştirilmesi konusu, işe uygun personelin işe yerleştirilmesi ve işin personele uyarlanması konularını kapsar. İşin personele uyarlanması çalışmalarında işi kolaylaştırmak yoluna gidilebilir. Personelin kullandığı araç gereçlerin işçiye en az yorgunluk verecek ve verimli çalışmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi işin kolaylaştırılmasını sağlar. İşin personele uyarlanması amacıyla yapılan işin yeniden yapılandırılması çalışmaları maliyetleri düşürücü birer etkidir. Çalışanların iş yüküyle ve stresle ilgili şikâyetlerinin

¹⁰⁸ Aytaç Açıklan, **Çağdaş örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, 2. Baskı, Personel Eğitimi Merkezi Yayını, Ankara, 1996, s. 105.

¹⁰⁹ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 1989, s. 54.

¹¹⁰ Kaynak, s. 15.

azalması ölçüsünde işteki verimlilikler artacak ve sonuç maliyet azalışı yönünde olacaktır.¹¹¹

İş ortamının sahip olduğu fiziksel koşulların (ışık, gürültü, havalandırma vb.) gözden geçirilmesi ve iş ortamının yarattığı psikolojik koşulların incelenmesi de işin personele uyarlanmasının birer parçasıdır. Organizasyonda çalışanların yanlış yerlerde görevlendirilmeleri kişilerin potansiyellerinin altında veya üzerinde çalışmasına yol açmaktadır. Yanlış iş dizaynlarının sonucunda çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve organizasyon yapısına karşı hayal kırıklığı ortaya çıkar. İşin personele uyarlanması amacıyla yapılacak etkili bir iş dizaynı ise işte sıkıcılığı azaltacak, çalışanın işteki memnuniyetini ve motivasyonunu artıracaktır. İşlerin çekici hale getirilmesinin rekabetçi çevrede firmanın kalıcı olmasına sağlayacağı katkı yadsınmamalıdır. İş ve personelin uyumunu sağlamaya yönelik tedbirlerden biri de işin yeniden dizayn edilmesidir. İş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi ve çalışanların rotasyona tabi tutulması işin yeniden dizayn edilmesinde yararlı yöntemler olabilir.¹¹²

İnsan kaynaklarının yerleştirilmesi planlanmasında şu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Organizasyondaki ortalama beceri düzeyi ne olursa olsun yetenekli kişilerin her düzeyde, her bölümde çalıştırılmasına dikkat edilmelidir.

2. Kötü performansın nedeninin genelde kötü iş tasarımı olduğu unutulmamalı, personele özel ihtiyaç ve değerler göz önünde tutularak, üretilebilirlik ihtiyacını karşılayan iş dizaynları geliştirilmelidir.

3. İşin personele uyarlanması çalışmalarının bir parçası olarak fiziksel koşulların işin çekiciliğini artırıcı yönde düzenlenmesi işlemi bir defaya mahsus olmamalıdır. İyi işyeri koşullarının etkilerini, zamanla yitirebileceği düşünülerek, belli aralıklarla değişikliğe gidilmelidir.¹¹³

¹¹¹ Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Çev. Fikret Üçcan, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, 1994, s. 205.

¹¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1988, ss.55-57.

¹¹³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 416.

1.1.8.4. İnsan Kaynağının Geliştirilmesinin Planlanması

Örgütün geleceğe yönelik sağlam bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi her şeyden önce iç insan kaynaklarının süreç içindeki etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bu gereklilik örgütleri eğitim, geliştirme ve yetiştirme konularına yöneltmektedir. İnsan kaynağının geliştirilmesinin planlanması örgütün geleceğinin de planlanması anlamını taşır.¹¹⁴

Geliştirme işlevi “Personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede performansının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür.” şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynağının geliştirilmesi işlevini görevler açısından sınırlandırmak güçtür. Çünkü işin içine bireysel farklılıklar ve yaratıcı düşüncenin sınırsızlığı girmektedir. Çağdaş örgütler geliştirme işlevine “yaşam boyu eğitim” düşüncesiyle bakmakta ve çalışanın sadece iş konuları ile ilgili değil her boyutta gelişimini hedef edinmektedirler.¹¹⁵

Rekabette başarılı olmak için insana gereksinim varsa; insanların beceri düzeyinin artırılması önemlidir. ABD’de yapılan araştırmalar 1929 ile 1982 yılları arasında ABD’deki üretim kapasitesinin, artmasında, çalışma öncesi eğitimin %26, işbaşı eğitiminin ise %55 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Okul ve işbaşı eğitimler 20. yy.da Amerikan ekonomisinde yaşanan büyüme ve verimliliğin ardındaki en önemli etmenlerdir.¹¹⁶

Teknolojik değişimle birlikte, günümüzde işçilerin bir işi artık çok kısa sürede öğrenemeyeceği bir sisteme doğru hareket edilmektedir. Örgüte has yüksek becerili çalışanların kaybı, örgüt açısından yüksek maliyetli olmakta, uzun periyotların etkinliğini yok etmektedir.¹¹⁷

Organizasyonun başarısının anahtarı, çalışanların verimliliğidir. Yönetimin çalışanlardan alabileceği en üst düzey fayda; sadakat, verimlilik, yaratıcı çaba ve yeni fikirler üretme formlarında olacaktır. İnsan kaynağının geliştirilmesiyle ilgili çabalar, çalışanların işteki sadakatini ve verimliliğini artırıcı birer araç durumundadır.

¹¹⁴ Kaynak, s. 15.

¹¹⁵ Açıklan, s. 121.

¹¹⁶ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan**, Çev. Sinem Gül, 1. Baskı, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996, s. 13.

¹¹⁷ Butt, Thakor and Thakor, s. 284.

1.1.8.4.1. Eğitim Yönetimi

Toplumun bütün alt sistemlerinde olduğu gibi eğitim sisteminde de kıt kaynakların optimal dağılımı ve beşeri kaynakların en etken biçimde geliştirilmesi için kapsamlı bir şekilde planlama yapılmalıdır. Planlama çalışmalarının, eğitimin diğer fonksiyonları yanında üretim fonksiyonunun ve maliyet ilişkilerini içeren kapsamlı bir çerçevede ele alınması zorunludur.¹¹⁸

Kalkınma sürecinde insanın, sürecin getirdiği ya da ihtiyaç duyduğu niteliğe ulaştırma hedefi, kalkınma planları ile tutarlı olarak oluşturulan insan gücü/eğitim planları yoluyla gerçekleştirilmektedir. Makro plan içinde insan gücü planlaması, planlanan dönemde ülkede var olması öngörülen insan gücü yapısını belirleyerek, bununla ilgili tahminlerin yapılmasını kapsamaktadır.¹¹⁹

Örgütte çalışanların zaman içindeki gelişmelere ve değişime uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönde eğitime tabi tutulacakları kararlaştırılmalıdır. Bu da ancak eğitim gereklerinin saptanması ve eğitimin planlanmasıyla gerçekleşebilir. Örgütün içindeki ve çevresindeki teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler sürekli eğitimi gerekli kılmaktadır. Eğitim, global ekonomide başarılı olabilmek için örgütlerin sahip olması gereken beceri çeşitliliğine sahip personeli ortaya çıkarmada gereklidir. Yöneticilere, iş kapsamına giren konularda çalışana uygun olan ayrıntılı iş tiplerini tanıtıcı ve onların nasıl yerine getirilmesi gerektiği bilgisini veren eğitimler sağlanmalıdır.¹²⁰

Eğitim ve geliştirme süreçleri çalışanları organizasyonla entegre eder. Eğitim programlarının değişik iş ihtiyaçlarını kapsayabilme özelliği vardır ve iyi seçilmiş bir eğitim programının maliyetine karşı getirisi fazladır. Eğitim gereklerinin saptanması, personelin eğitim noksanlarının tespit edilmesidir. Eğitim gereksinmesi örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Gereksinmenin belirlenmesi için;¹²¹

¹¹⁸ Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 186.

¹¹⁹ Lale Ünal, **Türkiye'deki Teknik Ara İnsan gücünün Eğitimin Ekonomik Değeri Kapsamındaki Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1982, ss. 4-5.

¹²⁰ Leslie B. Hammer and M. Barbara Karen, "Toward and Integration of Alternative Work", **Human Resource Planning**, Cilt: 20, Sayı: 2, 1997, s. 33.

¹²¹ John Miner and Donald P. Crane, **Human Resource Management**, Harper Collins Collage Inc., New York, 1995, s. 390.

1. Örgütün bölümler itibariyle incelenerek eğitim programına katılacakların belirlenmesi,
2. Operasyon incelemesi yapılarak eğitim programının kapsayacağı konuların tespit edilmesi,
3. İnsan incelemesiyle personelin işlerini yürütmeye ne ölçüde başarılı olduğu hususunda gereken davranış ve tutum değişikliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

İstenilen amaca ulaşmak için seçilen eğitim tekniğinin veya sürecinin özelliği ne olursa olsun eğitimin gerçekleştirilmesi ve kontrolü para ve zaman harcaması gerektirecektir. Bu yüzden, çalışanların davranışlarında değişimin gerekli olup olmadığının ve sistematik bir eğitim programının bu değişiklikleri gerçekleştirmek için en iyi yol olup olmadığının belirlenmesi organizasyonlar için gereklidir. İhtiyaçların belirlenmesi olarak bilinen süreçte, mantıksal ve finansal analizlerle dikkatli bir eğitim ihtiyacı tespiti gereği vardır.¹²²

Eğitim yöntemini tayin etmede çeşitli kriterler kullanılabilir. Çalışanların nitelikleri önemli bir unsurdur. Çünkü katılımcıların niteliklerine uygun eğitim, eğitim süreci boyunca motivasyonu artırır. Çalışanları eğitim programıyla ilgili algıları, eğitimin etkisini artırıp azaltabilir. Çalışanlar katılacakları eğitim programlarıyla ilgili seçim hakkına sahip olursa, başarılı sonuç alınabilir. Eğitim için gerekli olan zaman, yöntem tayininde diğer bir kriterdir. Zaman kıt bir kavram olduğu için, eğitimin kapsayacağı zaman çok iyi tahmin edilmelidir. Genellikle, zamana fazla yatırım yapmayan metotlar eğitim planlamacıları tarafından tercih edilmektedir. Bir diğer unsur ise eğitim metodunun maliyeti olup kullanılan materyal ve personel babında göz önünde bulundurulur. Eğitim yöntemini tayin etmede kullanılacak tahmin yöntemleri belirsizlik ve sübjektiflikten uzak olmalıdır.¹²³

Eğitim ihtiyacının belirlenmesini takiben eğitim amaçlarının ortaya konması gerekir. Eğitim planlamacısı, eğitimin tamamlandığında ortaya çıkması beklenen

¹²² Frank E. Saal and Patric A. Knight, "Industrial/Organizational Psychology", **Wadsworth Inc., California**, 1988, s. 219.

¹²³ Michael R. Carrel, Frank E. "Kuzmits and Norbet F. Elbert, Personnel" **Human Resource Management**, Foruth Ed., Mc Millan Inc., New York, 1992, s. 282.

etkiyi belirlemelidir. Eğitimle güdülen amaçları üç kategoriye ayırabiliriz. Bunlar: bilginin kazanılması, davranışların değiştirilmesi ve becerilerin geliştirilmesidir.¹²⁴

Eğitim amaçları:

1. Eğitim programlarının çeşitlerini ve seviyelerini gösterir.
2. Katılımcıların eğitim programını tamandıktan sonra sahip olması gereken beceri ve bilgiyi gösterir.
3. İyi belirlenmiş amaçlar, eğitimcinin ve katılımcının yapması gerekenleri belirtir ve program tamandıktan sonra değerlendirilmelerine imkan sağlar.¹²⁵

Eğitim amaçlarının belirlenmesini takip eden aşama eğitim metotlarının tespit edilmesidir. Gelişmiş ülkelerde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitli eğitim teknikleri şunlardır:¹²⁶

1. Dışsal workshop veya konferanslar,
2. Uzmanlık alanlarına yönelik workshoplar,
3. Temel iş bilgisi sağlayan programlar,
4. Şirket içi genel eğitim programları,
5. Spesifik projeler, takım ödevleri,
6. Sertifika programları,
7. Üniversite derece programları,
8. Şirketlerin konferansları,
9. Kendi kendini yetiştirmeye yönelik taktikler.

Eğitim planlamasında son aşamayı eğitimle gerçekleşen sonucun değerlendirilmesi oluşturur. Değerlendirilme yapılırken eğitim programlarının personel davranışlarını gerçekten bir değişime uğrattı uğrattığı ve eğitim programıyla sağlanan sonuçların işletme amaçlarıyla bağlantısı olup olmadığı

¹²⁴ Theo Haimann, William Scoot and Patrick E. Connor, **Management, Fifth Ed.**, New York, 1985, s. 314.

¹²⁵ Carrel ve diğerleri, s. 283.

¹²⁶ James Walker and William Stopper, "Developing Human Resource Leaders", **Human Resource Planning**, Cilt: 23.Sayı:1, 2000, s. 40.

incelenmelidir. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla eğitim programı sonrası yapılan katılımcılara yönelik anketler, gerçekleşen öğrenme seviyesini tespit etmeye yarayan testler, eğitim sonrası iş tutumunda gerçekleşen değişimlerin izlenmesi başlıca değerlendirme yöntemlerini oluşturur.¹²⁷

1.1.8.4.2. Performans Yönetimi

Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır. Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, personelin işteki performansını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme sonucundan çalışanlar haberdar edilerek çalışanların kendi performanslarına ilişkin yorumları alınmaktadır.¹²⁸

Performans değerlendirmesinin iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi alınacak çeşitli yönetsel kararlarda etkili olacaktır. Ücret artışlarında, örgüt içi yer değişikliklerinde, eğitim ihtiyacının tespitinde, disiplin hükümlerinin uygulanmasında, işten çıkartılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilir. Bir organizasyonun yönetim kadrosu performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgileri göz ardı ederek yönetsel kararlar almamalıdır. Performans değerlendirme yapmanın ikinci amacı ise çalışanların, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde uygun çalıştıklarını belirlemek ve buna ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara yapıcı bir biçimde aktarıldığında ve mesleki eğitim yoluyla mevcut eksiklikler giderildiğinde hem örgüt için, hem çalışan için olumlu sonuçlar doğurur. Çalışanlara yapıcı ve özgüvenlerini artırıcı geri besleme yapılması kişileri daha etkin çalışmaya itecek ve organizasyon içinde kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görmelerine olanak sağlayacaktır. Performans yönetimi sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendirir.

¹²⁷ Muhittin Simsek, **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, Ahi Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 155-163.

¹²⁸ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, (Çev. : Doğan Sahiner), Rota Yayınevi, İstanbul, 1993, s. 9.

Performans yönetimi sistemi performansın planlanmasıyla başlar. Bu aşamada çalışanlar değerlendirme dönemi süresince kendilerinden neler beklendiğini, hangi kriterlere göre değerlendirileceklerini öğrenirler.

Performans planlamanın başlıca evreleri şunlardır:¹²⁹

1. Örgütün / bölümün hedeflerinin incelenmesi,
2. Astın işinin/iş tanımının incelenmesi,
3. Astın güçlü/zayıf yönlerinin belirlenmesi,
4. Astın faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi,
5. Kesin performans planlarının oluşturulması, hedef belirleme görüşmelerinin yapılması,
6. Performansın değerlendirilmesi,
7. Fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması.

Performans değerlendirme sistemi oluşturulması aşamasında örgütler iki önemli unsur üzerinde durmalıdırlar. Bunlardan birincisi; değerlendirme kapsamına alınacak kişilerin ikincisi ise değerlendirme kriterlerinin tespiti ve tanımlanmasıdır. Bu kriterlerin kısa ve uzun dönemli hedeflere dayalı olarak belirlenmesi, performans değerlendirmenin stratejik niteliğini artırıcı etken olmaktadır.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi çalışanlara uygulayacak yöneticiler uyum içinde çalışmalıdırlar. Değerlendirmede yer alacak konulardan bazıları her iki tarafın, bazıları tek tarafın sorumluluğu altındadır. İnsan kaynakları bölümü çoğu zaman değerlendirme formunun hazırlanmasından ve değerlendirilmesinden, yönetici ise değerlendirmenin amacını saptayıp çalışanları görüşme için hazırlamaktan sorumludur.

Organizasyondaki performans değerlendirme süreci, her çalışanın kendisi ile ilgili değerlendirmesini eklemesiyle tamamlanır. Çalışanların kendilerini değerlendirmeleri, onları harekete geçiren etmenleri, ihtiyaç ve arzularını ve yönelimlerini anlamak açısından çok yararlıdır. Organizasyonun yaptığı

¹²⁹ Uyargil, ss. 56–59.

değerlendirmeye çalışanın kendisi ile ilgili değerlendirmenin de eklenmesi, değerlendirmenin bütünlük ve güncellik kazanmasını sağlar.

Çalışanların performans değerlendirmede rol almaları sonucu ortaya çıkacak sistem şu özellikleri taşır:¹³⁰

1. Kurulan anlamlı iletişim sonucu yönetici/personel ilişkileri güçlenir.
2. Çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesi ve üzerinde işverenle anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar.
3. Çalışanlara hedeflerini ve standartlarını yıl içinde gözden geçirme olanağı sağlar.
4. Zıtlaşmaları azaltır.
5. Örgütsel kararlara katılımı artırır.

Performans değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağı sorusunun cevabı yapılan işin niteliğine ve organizasyon yapısına göre değişmektedir. Çalışan kısa süreli projelerde görev alıyorsa kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha yararlı olacaktır. Performans değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici, kendi değerlerinin, geçmiş tecrübelerinin etkisinde kalmadan objektif davranmak zorundadır.

1.1.8.4.3. Kariyer Yönetimi

Kapsamı doğru zamanda, doğru sayıda, doğru kişiyi, doğru işe yerleştirerek öngörülen amaçlara ulaşmak olan bir insan kaynakları politikası, insan kaynağını geliştirme ve yetiştirme fonksiyonuyla iç içedir. Günümüzde çalışanların değişen talepleri, başarılı olan çalışanların işyerinde tutulması gereği, çalışanların yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin önemli bir yer tutmasına yol açmıştır. İnsan Kaynakları Planı, organizasyon üyelerinin gelecekteki ihtiyaçlarını dikkate alma durumunda ise, her bir çalışan açısından bunun anlamı kariyer planlamasıdır. Yönetimin amacı, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işlerinde tam potansiyellerine ulaşarak, organizasyona

¹³⁰ Palmer, s. 13.

mümkün olan en büyük katkıyı sağlayabilecekleri şartları oluşturmaya çalışmaktır. Bu ise, çalışanın değişimini izlemek ve gelişimine yön vermekle olur. Organizasyon, sadece çalışana kariyerinin başında doğru işi vermekle kalmamalı, ayrıca çalışan konusunda geliştikçe, şirket ona yeni sorumluluklar ve fırsatlar vermelidir. İşte, bu sorumluluklar ve işlerdeki ilerleme, bir çalışanın kariyerini belirler.¹³¹

Kariyer yönetimi kavram olarak, personellerin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirmelerinin planlanmasıdır. Kariyer planlaması; kariyer yönetiminin bir bileşimi olup, bireyin örgütte kendisine bir yol seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir.¹³²

Kariyer planlaması veya yönetimi iş dünyasına girişi, atamaları, terfileri ve transferleri kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi karar aşaması yer alır. Karar bazen birey tarafından, bazen örgüt tarafından, bazen de her iki tarafın ortak katılımıyla alınır. Örgütte kariyer yönetimine önem verilmesinin en önemli nedeni kariyer yönetiminin, personelin iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmasıdır. Personel, amaçlarına ulaşmada bulunduğu örgütün yardımcı olacağına inanıyorsa, o örgütte kalmak ister. Bu nedenle kariyer yönetimi ve planlaması sürekli ve yoğun çaba gerektiren bir uğraş alanı olmaktadır.

Kariyer planlamanın temel amacı, yönetimin personele kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamanın diğer amaçları ise şöyle sıralanabilir:

1. Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
2. Örgütte ilerde doğacak boş pozisyonlara şirket içinden eleman yetiştirmek,
3. Olumlu bir örgüt iklimi geliştirerek, personelin iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak,
4. Personelin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
5. Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişimine fırsat vermek.

İnsan kaynakları uzmanları, yetkili kişi ve yöneticilerle kariyer planlama programları üzerinde çalışırlarken; kariyer planı yapılan personelin mevcut

¹³¹ Lloyd S. Baird, **Managing Human Resources**, Richard, D. Irwin Inc., New York, 1992, s. 102.

¹³² Akat, Budak ve Gülay Budak, ss. 391-392.

pozisyonlarını ve kariyer pozisyonlarının avantaj ve dezavantajlarını objektif olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca bu kişilerin, güçlü ve zayıf oldukları konular, örneğin; para, pozisyon ve işin aile hayatıyla dengeli olmasıyla ilgili kısa dönem objektiflerin yazılı olarak açıkça ortaya konması gerekmektedir. Personel, kendi profesyonel amaçlarını karşılayacak alternatifler ve kariyer yollarından en uygun olanını belirleyebilir. Kariyer amaçları organizasyonun amaçlarıyla örtüşen bir personeli hiçbir işletme kaybetmek istemez.¹³³

Kariyer planlamasında yöneticiler, en önemli unsurun birey olduğunu daima göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer planlamasında “kariyer kalıpları” dikkate alınmalıdır. Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışları olup dört çeşit kariyer kalıbından bahsedilebilir.¹³⁴

1. Kararlı Kariyer Kalıbı: Aldığı okul eğitiminden sonra bir kuruluşa girip sürekli aynı işi yapan kişilerin gösterdiği kariyer kalıbıdır. Örn; hemşireler.

2. Geleneksel Kariyer Kalıbı: İlk işler öğrencilik yıllarında yapılan yarım günlük ve geçici işler olup, 20-30 yaşları arasında tam zamanlı işlerde çalışırlar. Tam zamanlı işler kararlı istihdam dönemidir. Kararlı istihdam döneminde yükselme olanakları sınırlı olup, bu dönem genellikle emekliliğe kadar sürer.

3. Kararsız Kariyer Kalıbı: Kimi kişiler başta geleneksel kariyer kalıbını izlerler. Kararlı istihdam dönemine gelindiğinde ise başka işlere geçerek deneme işlerini yaparlar. Böylece kariyer sürecini yeniden başlatırlar.

4. Çoklu Kariyer Kalıbı: Bazı kişiler bir deneme işinden diğer deneme işine geçerler. Genellikle düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin kariyer kalıbıdır. Örn; şoför, garson, hizmetçi vb. kişiler.

1.1.8.5. İnsan Kaynağının Azaltılmasının Planlanması

İnsan kaynağının azaltılması konusuna, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, sağlanması, geliştirilmesi konularında olduğu gibi bir plan çerçevesinde yaklaşılması gerekir. İşten çıkarma kararlarının verilmesi İKY'nin geleneksel çalışmalarından biridir. İnsan kaynağının azaltılması süreci, insan kaynakları

¹³³ Larry L. Axline, “Strategic People Planning”, **Managing People**, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York, 1988, s. 30.

¹³⁴ Akat ve diğerleri, s. 393.

planlama süreci bütünlüğü içinde çok hassas bir boyutu oluşturduğundan üzerinde titizlikle durulmalı ve özenle uygulanmalıdır.

Örgüt açısından, personelin işten çıkarılması gereksiniminin doğmasında, ekonomik koşulların, örgütün üretim amaçlarının, teknolojisinin, sermaye bileşiminin değişmesi etken olabilmektedir. Kurumda rasyonalizasyon, otomasyon, personel sayısının azaltılması yönünde sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bazı nedenlerden dolayı kurum kapanma, üretim dalını değiştirme, üretimden vazgeçme durumunda olabilir. Üretilen mala olan talebin düşmesi, üretimin azaltılması zorunluluğunu doğurmaktadır. Düşük performans sergileyen ve bütün çabalara karşın işletmeye yararlı olmayan personelin işten ayrılmasına yasal işlemler yerine getirilmek suretiyle son verilebilir. Tüm bu nedenler kurumda insan kaynakları miktarını azaltmaya yönelik personel çıkarma ihtiyacını doğurmaktadır. Sebep ne olursa olsun, örgütteki mevcut personel miktarı olması gereken miktarın üzerindeyse örgüt rasyonel bir şekilde çalışamaz duruma geleceği göz önünde bulundurularak, işten ayırma sürecinde uyulacak ilkeler açıkça ortaya konulmalıdır. İşten çıkarma işlemi uygulanırken vazgeçilmezlik ilkesi yanında hakkaniyet ilkesine de özen gösterilmeli, uygulamada karar vermeyi kolaylaştırıcı aile, yaş, kıdem gibi temel noktalar saptanmalıdır. İşten ayırma koşullarının önceden açık biçimde tanımlanmış olması İnsan kaynakları yönetiminin başarması gerekli görevlerinden biridir. Personel, işten ayırma işlevine ilişkin yasal düzenlemeleri, örgütün uygulama ilkelerini önceden kapsamlı şekilde bilmelidirler.¹³⁵

1.1.9. Planlamanın Sonuçları

Yönetim ve planlama birbirine çok yakın iki kavramdır. Yönetilecek bir potansiyel, iyi bir planlama gerektirir. Hele ki, yöneteceğimiz rezerv insan ise, planlamanın daha incelikli ve insan ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduracak şekilde yapılması daha yararlı olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları planlamanın en önemli işlevi, örgütün, insan kaynaklarından, örgüt vizyonu ve misyonuna uygun davranış beklentileri ile örgütten, ihtiyaçlarının doyurulması ile

¹³⁵ Açıklan, s. 193.

ilgili beklentilerinin dengelenmesini sağlamaktır. Ancak bu şekilde mutlu personele sahip olabilir ve pozitif iklime sahip örgütler yaratılabilir.

İnsan kaynakları planlamasının temeli uygun personelin, uygun zamanda ve yerinde kullanımını sağlamaktır. Aynı zamanda kurumun hizmet amaçlarını en iyi biçimde karşılayacak nitelikli personeli önceden sağlamak ve belirlemektir. Uygun bir istihdam politikasının sağlanabilmesi için ciddi bir insan kaynakları planlamasının yapılmış olması ve bu planlamanın eğitim sistemi ile bağlantılı olarak ele alınması gerekir.¹³⁶

İnsan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanabilmek için öncelikle akılcı bir insan kaynakları planlaması yapılmalı ve hangi alanda ne kadar elemana ihtiyaç duyulduğu belirlenerek ilgili alana ağırlık verilmelidir. Böylece kimi meslek ve uzmanlık dallarında insan kaynakları yetersizliği giderilirken, kimi alanda gereğinden fazla sayıda personel olmasının da önüne geçilebilecektir.¹³⁷

Kadro ve görev tanımlarının çok açık olarak yapılması ve buna göre personelin istihdam edilmesi, kurumlar arasında unvan birliğini sağlayacağı gibi kurumlararası farklı ücret uygulamasını da önleyebilecektir.

İnsan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde yapılabilmesinin başında norm kadro uygulaması gelmektedir. Bir sonraki bölümde ele alınacak olan norm kadro uygulamasının tam ve eksiksiz olarak yapılması ile birlikte insan kaynakları planlaması en alt seviyeden en üst seviyeye kadar tüm personelin görevleri ve yetkileri belirlenecek bir uygulama olacaktır. Aynı zamanda personel ihtiyacı veya personel fazlası da ortaya çıkacaktır. Böylece işyerleri personeli hakkında tam bilgiye sahip olacak ve geleceğe yönelik insan kaynakları ile ilgili planlamaları yapabilecektir.¹³⁸

¹³⁶ Veysel Bilgiç, **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 145

¹³⁷ Bilgiç, s. 147

¹³⁸ Bilgiç, s. 149

İKİNCİ BÖLÜM

NORM KADRO OLGUSU VE UYGULAMA SÜRECİ

2.1. NORM KADRONUN TANIMI

Bir örgütte, belirlenen insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasında ilk adım, bu stratejileri gerçekleştirecek kimler olacağı, sayıları, nitelikleri ve yapacakları işlerin neler olacağı konusunda karar almaktır. Bu aşamada yapılacak planlama ve analiz çalışmaları daha sonraki aşamaların etkinliği, daha sonraki aşamalarda gerçekleştirilecek karar ve uygulamaların etkinliğini belirleyecektir.¹³⁹

Norm kadro ise, bir örgütün amacına ulaşabilmesi için yapması gereken işleri yapacak personelin sayı ve nitelik olarak saptanmasıdır.¹⁴⁰

Norm kadronun tanımından da anlaşılacağı üzere insan kaynaklarının planlaması aynı zamanda kurumlarda uygulanmak istenen norm kadrodur. Bir başka ifade ile norm kadro uygulaması ile kurumlarda insan kaynakları planlaması yapılması amaçlanmıştır.

Norma kadro bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin saptanan amacına ulaşabilmesi için, kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak amacı doğrultusunda yapması gerekli işlerin iş yüküne göre orada istihdam edilmesi gerekli personel sayısının nitelikleri itibarıyla saptanmasıdır.¹⁴¹

Diğer bir tanımla; kurum ve kuruluşların, görevlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kadroların nitelik ve sayısal yönden tespit edilmesidir.¹⁴²

Kurumun verimlilik arayışlarının sürekli olduğu göz önünde tutulacak olursa kadrolama işlemi bir kez yapıp bırakılacak bir çalışma değildir. Kadroların organizasyonların değişen ihtiyaçlarına göre sürekli güncellenmesi sağlıklı bir yaklaşım olarak görülmektedir.¹⁴³

¹³⁹ Barutçugil, s.239.

¹⁴⁰ Hikmet Timur, **Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Hazırlama Kılavuzu**, 2003, s.58.

¹⁴¹ Murat Akçakaya, **İnsan Kaynakları Planlamasının bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s.156.

¹⁴² Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No:269, 1998, s.3.

¹⁴³ Kalkadelen, s.35.

Örgütlere yön veren, onu başarıya veya başarısızlığa taşıyan en önemli etken insandır.¹⁴⁴ Örgütlerde insanın planlanmasının etkin bir şekilde yapılabilmesi için ideal kadroların sayı ve nitelik yönünden belirlenmesi en önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁴⁵ Emek verimliliğini artırmanın bir yöntemi olarak ortaya çıkan norm kadro uygulaması örgütlerde insan faktöründen, örgütün amaçları doğrultusunda en etkin yararlanmayı hedeflemektedir.¹⁴⁶

Kamusal hizmet alanında insan kaynaklarının verimliliği sağlayıcı yönde istihdam edilmesi aynı şekilde önemli bir unsurdur.¹⁴⁷ İnsan kaynaklarının sayı ve nitelik açısından ne şekilde istihdam edileceğinin tespitinde norm kadro saptamaları mutlaka yararlanılması gereken araçlarındandır.¹⁴⁸

2.2. NORM KADRONUN TARİHÇESİ

Tarih boyunca sürekli değişen örgüt yönetim anlayışı günümüzde insan kaynakları uygulamalarını kapsamına alarak çok yönlü bir yapıya bürünmüştür.¹⁴⁹ İnsan kaynakları planlaması, iş standartlarının tespit edilmesi, performans hedeflerinin belirlenmesi, hedeflere ulaşma oranının ölçülebilmesi günümüz yönetim anlayışının bir parçası haline gelmiştir. Örgütün başarısı için yapılması zorunlu olan insan kaynakları uygulamaları için en başta iş yükünün analizinin yapılması, analiz sonucunda iş etüdünün yapılması ve sonuç olarak en uygun nitelik ve sayıda personelin belirlenmesi gerekmektedir.¹⁵⁰

Temeli Orta Asya Türk Kültürüne kadar dayanan norm kadro çalışmaları emek verimliliğini artırmanın bir yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. Aşağıda Karahanlılar tarafından ifade edilmiş söz, o dönemde iş planlamasına ve kadrolaşmaya nasıl bakıldığını göstermektedir;

¹⁴⁴ Akçakaya, s.146.

¹⁴⁵ Kalkandelen, s.14.

¹⁴⁶ Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, 2. Basım, Ankara, 1997, s.8.

¹⁴⁷ Akçakaya, s.176.

¹⁴⁸ Akçakaya, s.177.

¹⁴⁹ K.Ufuk Bilgin, "Performans Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 2, 2004, ss.123-147.

¹⁵⁰ Akçakaya, ss.123-127.

‘‘Ey Bey; işi bilene ver. Yarayana ve yasalara uygun dürüst hareket edene ver’’.¹⁵¹

Osmanlılarda devlet hizmetlerini yürütürken kadrolama çalışmaları yapmışlardır. 15 yüzyılla beraber önce İngilizler sonra diğer Avrupa Ülkeleri Osmanlılarda uygulanan bu kadrolama uygulamalarını örnek almışlardır.¹⁵² 1880’lerden itibaren Frederick Winslow Taylor ilk olarak norm kadro çalışmalarının bilimsel olarak ele alınmasını sağlamıştır.¹⁵³

Norm kadronun kamu yönetimindeki tarihçesine bakıldığında: parasal kaynakları sürekli olarak kısılmış olan kamu yönetimleri ellerinin altında olan, ama hep ihmal etmiş oldukları bir zenginliği keşfederek norm kadro çalışmalarına başlamışlardır. İnsan kaynakları, aşırı bürokratik yaklaşımlar, ağır hiyerarşiler, katı kurallar ve benzerleri bu zenginliği durmadan bastırıyor, onun yaratıcılığını ve girişimciliğini köreltiyor, kamu çalışanlarını dev gibi bir makinenin basit dişlileri düzeyine indiriliyordu. İçine girilmiş olan krizden kurtulma yolunda ele alınan yönetim politikaları birden bu zenginliği gündeme getirmiştir.¹⁵⁴

Bazı dünya ülkelerindeki norm kadro çalışma süreçleri ve sebepleri aşağıda sunulmuştur.

Kamu hizmetini yeniden tanımlama-Avustralya: Avustralya’da kamu hizmetini tanımlayan ve kamu çalışanlarının haklarını, görev ve sorumluluklarını biçimlendiren yasa 1922’den kalmaz. O günden bugüne en az 100 kez değişik açılardan yeniden düzenlenmiştir. Bunların hepsi bölük pörçük bir yaklaşımla ve noktasal müdahalelerle yapılmıştır. Uzunluğu 250 sayfa idi. Karmaşık bir yapısı vardır. Aşırı ölçüde teknik bir yaklaşımı yansıtmaktaydı. İnsan kaynakları yönetimine hukuksal bir çerçeve içinde kısıp kalmış tek boyutlu ve katı bir açıdan bakılmaktaydı. 20 Ekim 1999’da parlamentonun onayladığı yeni bir yasa ise (Kamu Hizmeti Yasası - 1999) günün toplumunun gerçeklerine dayalı bir içeriğine dayanmaktadır. Uzunluğu yalnızca 50 sayfadır. Yasanın yazılmasında günlük, basit, kolayca anlaşılıp izlenebilecek bir İngilizce kullanılmıştır. Yeni yasa, uzun ve ayrıntılı bir biçimde, olabilecek bütün ilişki ve durumları katı bir tavırla ele alan eski

¹⁵¹ Kalkandelen, s.41.

¹⁵² Kalkandelen, s.48.

¹⁵³ Hikmet Timur, **Organizasyon Reorganizasyon İş Tanımları Ve Norm Kadro**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s.155.

¹⁵⁴ Timur, s.156.

stilden uzak bir nitelik taşımaktadır. Çizdiği yeni çerçeve idare – personel ilişkilerinin büyük bölümünde yetkiyi birim ve kurumların en üst yöneticilerine kaydırmakta ve bu yöneticileri etken bir insan kaynakları yönetiminden sorumlu tutarak, onları uygulayacakları yönetim tarzından dolayı hesap vermeye çağırılmaktadır. Bu yeni yetkiler, işe alma ile çalışma koşullarının saptanması alanlarını etkilemektedir. Değişik esneklikler yaratıp, yöneticilere bazı bakımlardan geniş yönetim olanakları tanımaktadır.¹⁵⁵

Kamu görevi için yeni bir çerçeve-Polonya: 1990'dan önce Polonya'da çağdaş anlamda bir kamu insan kaynakları rejimi yoktu. Toplumsal dönüşümden sonra karşılaşılan en ciddi sorunlardan biri de bu eksiklik olmuştur. Uzun çalışmalardan sonra Polonya Parlamentosu bir kamu çalışanları yasası hazırlayıp 1999 yılı içinde yürürlüğe koymuştur. Ortaya çıkmış olan bu yasanın dört amacı vardır.¹⁵⁶

1. Eskiden çok değişik statülerde ve farklı yasal metinlere bağlı olarak çalışan kamu personelinin tamamını tek bir rejim içine almak.

2. Kamu kesimini etkileyen değişik düzenlemeleri, 1997'de yürürlüğe giren yeni anayasaya uyumlu hale getirmek.

3. Kamu kesimini, yürütülmekte olan idari reform girişimlerini kabul edebilecek bir yasal konuma getirmek.

4. Avrupa Komisyonunun Polonya için önerdiği koşullardan biri olan "her yurttaşta kamu kesimine girmekte eşit hak tanıma" ilkesini uygulamak.

Uygulamaya konulan yasanın kamuda profesyonelizm, dürüstlük, politik tarafsızlık, herkese eşit muamele ilkelerine bağlı ve kendini görevini tam anlamıyla yapmaya adanmış kadrolar yaratacağı düşürülmüştür. Geliştirilmiş olan ücret ve terfi sistemlerinin de kamu kesiminin hem daha etken, hem de yolsuzluk tehlikesinden daha uzaklaşmış olarak çalışmasını sağlayacağı umulmuştur.

Görev tanımında esneklik-İngiltere: İngiltere'de bazı belediyelerde görev tanımı esnek bir biçimde yapılmıştır. Tabii bu plan bir program çerçevesinde yapılmıştır. Bunlardan biri, işyerindeki tekdüzeliği kırmaktır. Bu anlamdaki esneklik çalışanın moralini yükseltiyor, eski işine rahatlamış ve tazelenmiş bir psikolojiyle dönmektedir. Öte yandan, görevli kendini başka bir işte denemiş ve böylece yeni bir

¹⁵⁵ Timur, 156.

¹⁵⁶ Timur, s.157.

deneyim edinmiş olmaktadır. Hatta yeni işin kendisi için daha uygun olduğunu fark edip orada sürekli olarak kalmaya karar verdikleri bazen olmuştur. Bu da, mesleki gelişme bakımından olumlu bir olanak oluşturmuştur. Diğer bir yararının da, hizmet talebi dalgalanmaları sırasında beliren aşırı iş yüküne yanıt verebilmektir. Yani, iş yükü azalmış bir birimden iş yükünde aşırılık görülen bir birime personel kaydırması yoluyla destek sağlama olanağıdır.¹⁵⁷

Kamu çalışanlarını göreve hazırlamak-Çek Cumhuriyeti: Bir yandan Avrupa Birliği ile bütünleşme hedefi, diğer yandan da geniş kapsamlı bir idari reformu gerçekleştirme çabası Çek hükümetini kamu personelinin yetiştirilmesi, eğitilmesi ve göreve hazırlanması konusunu ele almaya itmiştir. Bu alanda yürütülen çalışmaların sonunda Haziran 1999'da bir düzenleme getirilmiştir. Bunun başta gelen hedeflerinden biri kamu kesiminde yeni çerçeve içinde özel olarak yetiştirilmiş kadrolar yaratmaktır. Bu çabaya hem hizmet içi eğitim kuruluşları, hem de liseler ve üniversiteler katılacaktır. Mevcut kadrolara da, kendi kariyerlerini geliştirmeleri çerçevesinde bilgi ve becerilerini derinleştirmek ve yeni sorumlulukları kolayca yüklenmek amaçlarıyla eğitim verilmiştir. Bu etkinlikler sırasında kamu yönetimi sorunları özenle işlenmiş ve bunlarla ilgili duyarlık yaratılmaya çalışılmıştır. Genel eğitim atılımının içinde eğiticilerin, insan kaynakları yöneticilerinin, yerel ve bölgesel meclis üyelerinin eğitimine öncelik verilmiştir.¹⁵⁸

Üst düzey kadrolarda rekabet-Kore: Kore'de "Açık Personel Sistemi" devreye girmiştir. Bu deyim, eskiden üst pozisyonlara yapılacak atamaları yönlendiren sistemin kendi içine kapalı bir nitelik taşımasına gönderme yapmaktadır. Başka bir deyişle, eski sistemde alt düzey kadrolarının üstündeki (müdür, genel müdür ve benzeri) pozisyonlar doldurulacağı zaman kullanılan ölçütler kişinin idarenin içinden olması, yaşı, idarede geçirdiği yıl sayısı gibi öğelerden oluşmaktadır. Alt kademelere eleme sistemleriyle, sınavlarla insan alınırken üst kademelerde değişik kişilerin belli bir kadro için yarışmasına izin verilmemiştir. Açık Personel Sistemi rekabet ve yarışma öğesini getirmiştir. Kore'de, merkezi idarede (güvenlik görevleri, itfaiye mensupları ve benzerleri hariç tutulursa) 52 birim bulunmaktadır. Bunlarda da 758 üst düzey yönetici kadrosu mevcuttur. Bunlardan 130'u (yani %20'si) açık sisteme dâhil olmuştur. Yani idarenin dışındaki kişiler de bu

¹⁵⁷ Timur, s.157.

¹⁵⁸ Timur, s.158.

pozisyonlar için adaylıklarını ileri sürebilmiştir. Örneğin, değişik idarelerdeki başmüfettişlik kadroları bu sistemin içinde ele alınmıştır. Reformcular, özellikle vergi, bayındırlık işleri, çevre ve sağlık alanlarındaki başmüfettişlerin dışarıdan gelmesinin daha tarafsız bir bakış açısının belireceğini, böylece de yolsuzlukların azalacağını ileri sürmüşlerdir. Ancak bu kişilerin alanlarında üstün yetenekli uzman olmaları ve bağımsız bir kişilik taşımaları koşulu aranmıştır. Bu kişilerden uzun yıllara dayanan deneyim ve uzmanlıklarını kanıtlayan değişik belgeler ve referanslar istenmiştir. Ücretler dâhil çalışma koşulları özel kontratlarla saptanmıştır.¹⁵⁹

Yönetici yeteneğini keşfedip geliştirmek-Finlandiya: Finlandiya kamu kesiminde (dışişleri ve silahlı kuvvetlerin dışında) kariyer planlaması söz konusu değildir. Bu bakımdan açık bir sistem vardı. Boş kadrolara kurulusun dışından atama yapılmıştır. Esnekliği olmayan bir kariyer sistemine karşı, bu yöntemin idareye taze kan, yeni atılımlar ve kendini kanıtlamış yönetim deneyimleri getireceği düşünülmüştür. Ancak sistemin taşıdığı bazı zayıflıklar kendilerini açıkça göstermiştir.¹⁶⁰

Şöyle ki:

Kamu kuruluşlarının çoğunda yönetici kadroları dar bir alanda öylesine bir uzmanlık gerektiriyor ki, bu yeteneği kuruluşun dışında bulmak mümkün olmuştur. Özel kesimin sunduğu olanaklar öylesine çekici olmuştur ki, kişiler kamu kesiminde görev almamışlardır. Demografik gelişmelerin sonucu kamu kesiminde hızlı bir yaşlanma gözlemlenmiş ve çoğu yönetici kadrolarında yer alan bu kimselerin kısa zamanda peşi peşine emekli olmaları ile bu kadroların oldukça genç ve yönetim deneyimi sınırlı kimselerle doldurulması gündeme gelmiştir. Maliye Bakanlığı 1997 yılının sonlarında bir proje başlatmıştır. Bunun amacı "kuruluşların kendilerinde var olan yetenekler nasıl saptanır, bu nasıl sistematik bir biçimde yapılır ve yönetici geliştirmesi nasıl sağlanır" gibi soruların yanıtları aranmıştır. Proje, aralarında İçişleri Bakanlığı, Meteoroloji Enstitüsü ve Sibeliüs Müzik Akademisi de bulunan 8 birimi pilot kuruluş olarak seçmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

¹⁵⁹ Timur, s.158.

¹⁶⁰ Timur, s.159.

1. Kuruluşlar üst kadrolarının geleceğini garanti altına almak için kendi bünyelerindeki potansiyeli araştırıp tanımaya öncelik vermelidirler.

2. Bu sorumluluk kuruluşun en üst noktasındaki kişi tarafından yüklenmelidir. Bu kişi "potansiyel" kavramını sahiplenmelidir. Yanlış anlamalar yaratmamak için konuyu bütün personele tekrar tekrar anlatmalı, son derecede saydam bir yöntem izlemelidir.

3. Potansiyel saptaması konusunda tek bir çözüm yoktur. Bu nedenle kamunun tamamına tek bir model zorlanmayacaktır. Kuruluşlar yukarıda anlatılan iki bakış açısından herhangi birini, ya da ikisinin karışımını, kendi gerçeklerine uydukları kadarıyla kullanabilmelidirler.

4. Çalışanların kişisel hedefleri, beklentileri ve iddiaları olabilir ve bunları kendi kariyerlerinin gelişmesine yansıtmak isteyebilirler. Amirler kendilerine bağlı kişilerin bu tür isteklerini yılda bir onlarla konuşabilmeliler ve yapılması gerekenlere ortaklaşa karar verebilmeliler. Ancak bu isteklerin kuruluşun amaç ve beklentileriyle uyum halinde olması gerekir.

5. Kuruluşlar değişik değerlendirme sistemleri kullanabilirler. Hatta dış danışmanlardan ya da firmalardan yardım isteyebilirler.

6. Yetenek geliştirmede değişik yöntemler kullanılabilir. Bunlardan biri güçlükleri giderek artan görevler vermektir. Kuruluş içinde değişik pozisyonlarda görevlendirmek, ya da geçici bir süre için başka kuruluşlarda çalıştırmak gibi yöntemler de kullanılabilir.

7. Kadınlar üst düzey görevlere talip olmaya cesaretlendirilmelidir. Potansiyel küttele kadınlarla erkeklerin eşit ağırlıkla temsil edilmesi sağlanmalıdır.

Liderlik yeteneğini geliştirmek-Avustralya: Avustralya'da federal hükümetin insan kaynakları yönetiminden sorumlu birimi olan Kamu Hizmeti Komisyonu 1999 yılında, diğer birimlerin de katılımıyla üst düzey yöneticilerinin liderlik yetenek ve niteliklerini daha da etken kılmayı amaçlayan, liderlik performansını artırıcı davranışları tanımlayan bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeve 1 Eylül 1999'dan beri, üst düzey kadrolarına atanacak kişilerin seçiminde kullanılmıştır. Her ne kadar bu kadroların atanmaları ve terfileri konusundaki son karar Kamu Hizmeti Komisyonu'na ait ise de yeni çerçeve, birimlere kendi

gereksinimlerine, işin mahiyetine, konunun gerektirdiği becerilere, yeteneklere ve uzmanlık türüne en uygun kimseleri arayıp bulmalarında çok esnek bir araç ve yararlı bir ölçütler dizisi sağlamıştır. Kamu Hizmeti Komisyonu ayrıca, liderlik geliştirme çalışmalarında kullanılan programlara bakmıştır. Yöneticilerin kamu hizmetini bütünlüğü içinde algılamalarına ve yeni yetenekler elde etmelerine yardımcı olan bu programlar yukarıda belirtilen çerçeve açısından irdelenmiştir. Bu çabanın sonunda da çerçeveye uyuşan yeni programlar hazırlanmıştır. Bu arada bazı birimler çerçeveyi performans değerlendirme gibi alanlarda da kullanmıştır.¹⁶¹

Türkiye’de norm kadro çalışmalarını gerektiren diğer sebepler ve süreçleri: Ülkemizde, 1960 yılından itibaren planlı kalkınma çabalarına girişilmesiyle birlikte kamu yönetiminin de yeniden düzenlenmesi konusu gündeme gelmiştir. Devletin kamu hizmetlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmesi, kamu yönetiminin bütün boyutlarıyla gelişmelere ayak uydurabilen, canlı bir yapıya sahip olması ile mümkün olmuştur. Bugüne kadar yürütülen yeniden düzenleme çalışmaları kamu yönetiminin üç boyutu üzerinde gerçekleştirilmiştir: Teşkilat yapısının yeniden düzenlenmesi, yönetsel işlem ve usullerin iyileştirilmesi, kamu insan kaynakları sisteminin iyileştirilmesi.¹⁶²

Gerek kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında en önemli noktalardan birisini teşkil eden insan kaynakları rejiminin iyileştirilmesi çalışmaları sonucu ortaya çıkan metinler, gerekse yasal ve yönetsel metinler, kamu kurum ve kuruluşları için norm kadro çalışmaları yapılmasını içlerinde barındırmakta ve bunu bir gereklilik ve zorunluluk olarak öngörmektedir.

Ülkemizde kamu yönetimi açısından norm kadroyu gerektiren sebepleri genel olarak üç başlık altında ifade edebiliriz.

1. Araştırma ve denetleme raporları: Planlı dönemde yapılan en kapsamlı araştırmalardan ilki olan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), TODAİE ve DPT tarafından bir yıl içerisinde hazırlanmış ve 24 Nisan 1963 tarihinde Başbakanlığa sunulmuştur. Adı geçen rapora göre insan kaynakları yönetimini geliştirmek için alınacak tedbirleri üç noktada toplamak mümkündür:¹⁶³

¹⁶¹ Timur, s.163.

¹⁶² M. Kemal Öktem, “Türkiye’de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı: 3, 1989, s. 36.

¹⁶³ Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Rapor Özeti, Balkanoğlu Matbaacılık Limited Şirketi, Ankara, 1963, ss. 21–28.

a) Devlet Personel Dairesi tarafından bütün kamu hizmetleri için iş sınıflarının bir listesi ve sınıflar içindeki dereceler tespit edilmesi, bakanlık ve dairelerin bu esaslara dayanarak kendi hizmetlerini geçici olarak sınıflandırması, Devlet Personel Dairesi tarafından bu bilgilerden faydalanarak genel bir sınıflandırma ve derecelendirme yapıp reformların uygulanmasında temel olacak bir kanun tasarısı hazırlanması öngörülmüştür.

b) Bakanlık ve daireler tarafından tespit edilen kadro miktarlarının, Devlet Personel Dairesi tarafından Maliye Bakanlığı ile işbirliği halinde incelenip kontrol edilmesi, her teşkilat için uygun görülen geçici kadroların neler olduğunun benimsenmesi, bunlarda DPD'nin onayını almadan herhangi bir değişiklik yapılamayacağı ve sonra kabul edilen sınıf ve derecelerin personele uygulanmasına ve gerekli görüldükçe, personelin nitelik veya tecrübelerine uygun yerlerde çalışmalarını sağlayacak intibakların yapılması önerilmektedir.

c) Yapılmakta olan işleri yerinde inceleyip sonuçları o örgütteki insan kaynakları birimine bildirmekle görevli bir teftiş kadrosu ve DPD içinde de, gereken hallerde daire adına inceleme ve araştırma yapacak bir birim kurulmasının düşünüleceği belirtilmiştir.

Kadroların gözden geçirilmesi belli bir süreye inhisar etmeyen devamlı bir görev sayılmalıdır. Mevzuatta değişiklikler yapmak suretiyle insan kaynakları idaresinin günün ihtiyaçlarına cevap verecek bir durumda tutulması sorumluluğu, mali sorunlarda Maliye Bakanlığının görüşü alınmak şartıyla, DPD'ye ait olması öngörülmektedir. Kadrolamaya ilişkin eleştiri ve önerilere, 29.5.1971 tarih ve 7/2527 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan "İdari Reform Danışma Kurulu"nın raporunda da rastlanmaktadır. Sözü edilen raporun kadrolara ilişkin eleştiri ve öneri şöyledir: ¹⁶⁴ "Kadroların hazırlanmasında Maliye Bakanlığı, DPD ve ilgili kurumlar arasında yapılması öngörülen işbirliğinin hangi esaslara dayanacağı ve nasıl bir yol izleneceği belirtilmediğinden, uygulamada aksaklık ve gecikmeler olmaktadır. Öte yandan, kanunda kadroların hizmetle ilişki dereceleri ve bu ilişkilerin nasıl kurulacağı belirtilmemiştir. Bu yolda görev ve çalışma yönetmelikleriyle saptama işleminin fiili ve pratik sonucunun ne olacağı bilinmemektedir. Kadronun temel hizmet birimi olarak anlamı ve fonksiyonu iyi belirlenmelidir. Kadro

¹⁶⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeleri, Önerileri**, Ankara, 1971, ss. 168, 306.

standardizasyonuna örgüt ve görev analizlerinden sonra gidilmelidir. Düzenleme de kadroların unvanlarının tekabül ettiği eşdeğer görevlerde dikkatle belirlenmelidir.”

Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulunca her yıl itibariyle düzenlenen Genel Raporlarında Kamu iktisadi Teşebbüslerinin insan kaynakları politikasının esaslarına geniş bir perspektiften bakılmakta ve norm kadro ile iş analizi, iş değerlendirmesi, insan kaynakları ilkeleri ve ücret sistemleri gibi konular bir bütünlük içinde değerlemeye tabi tutulmaktadır. Söz konusu Kurulca, kurumların TBMM adına yapılan denetlemeleri sonunda hazırlanan kurum veya kuruluşların raporlarında da, norm kadro düzenlemesi çalışmalarının biran önce tamamlanıp uygulamaya geçilmesine ilişkin “Temenni Kararları” yer almaktadır.

2. Kalkınma planları, yıllık programlar ve icra planları: Planlı dönemde hazırlanan her beş yıllık kalkınma planı, yıllık program ve yıllık icra planında kamu yönetiminin yapısını ve personelin durumunu iyileştirmeye yönelik yönetim araştırmaları yapılması öngörülmüştür. Bunlar arasında organizasyon ve metot, insan kaynakları planlaması, kadro unvan ve standardizasyonu başta gelmektedir. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planının 5 inci kesiminin 11 nci bölümünde “Kamu Kesimi Reformu” başlığı altında “Kamu Kesimi” ve “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesinin” hükümetlerin başlıca kaygısı olduğu belirtilen plan, norm kadro düzenine olan ihtiyacı sorunlar içerisinde açıklamıştır. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında, kamu kurum ve kuruluşlarında, özellikle de kamu iktisadi teşebbüslerinde, önce kuruluş ve yönetimi geliştirmekten sorumlu organizasyon ve metot birimlerinin kurulması, sonra bu birimlerin kuruluş norm kadrolarını hazırlayacak biçimde, TODAIE tarafından eğitilmeleri öngörülmektedir.¹⁶⁵

Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ise ana hatları ile şöyle yer almıştır.¹⁶⁶ “Yeniden düzenleme çalışmalarının hareket noktası, kamu yönetiminin işlevlerini, yönetim birimlerini ve kademelerini yeni baştan ele alarak bunlar arasındaki görev dağılımlarını uyumlu hale getirmek olacaktır. Yönetim birimlerinin yeniden kademelendirilmesi yapılırken; Türkiye’nin ulaştığı ekonomik ve toplumsal yapıya

¹⁶⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, **Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Devlet Planlama Teşkilatı, Yayını, Ankara, 1973, s. 117.

¹⁶⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Devlet Planlama Teşkilatı, Yayını, Ankara, 1979, ss. 296–297.

uygun olarak ve coğrafi özellikler gösterilerek işlevler tanımlanacak ve işlevlerin hangi kademe ve birimlerce üstlenileceği belirlenecektir. Yeniden düzenleme çalışmalarında yönetsel yapının tüm olarak gözden geçirilmesi, temel politikalara göre çalışmaların yönlendirilmesi, eşgüdüm sağlanması, çalışmaların izlenmesi, değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu amaçla hizmetlerin belirlenmesi görevlerin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla Devlet Personel Dairesi ‘Merkezi Kamu Yönetimini Geliştirme Birimi’ niteliğini kazanacak biçimde yeniden düzenlenecektir. Bu düzenleme gerçekleştirilinceye kadar kamu yönetimini yeniden düzenlemeye ilişkin çalışmalar Devlet Planlama Teşkilatının sorumluluğunda Devlet Personel Dairesinin yakın işbirliği ile yürütülecektir.” Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da kamu yönetiminin iyileştirilmesine ilişkin ilke ve politikalar iki başlık altında toplanmaktadır.¹⁶⁷

a. Kuruluşların işleri ile uyumlu insan kaynakları planlaması yapılacak, buna göre kadro ve unvan standardizasyonu gerçekleştirilecektir.

b. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon birimleri kuruluş amaçlarına uyumlu bir etkinliğe kavuşturulacaktır.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planının kamu yönetiminin iyileştirilmesi bölümünün ilkeler ve politikalar kısmında kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde rasyonel bir insan kaynakları politikası uygulanacağı, dengeli görev, yetki ve sorumluluklarla uyumlu bir ücret sisteminin geliştirileceği öngörülmektedir.¹⁶⁸

İş analizleri ile ilgili olarak ilk kez, 1988 Yılı Program’ında “Kamu Yönetimin İyileştirilmesi” başlığı altında ve “tedbirleri” kısmında “Kuruluşlar, üniversiteler de işbirliği halinde iş analizleri yaptıracaklar, bürokratik işlemleri azaltıcı ve sadeleştirici çalışmalara başlayacaklardır” ifadesine yer verilmiştir. “Durum” kısmında da, bazı kamu kuruluşlarının, organizasyon ve yönetim araştırmalarını 1987 yılında başlattığı ve bunları sürdürdükleri ifade edilmiştir.¹⁶⁹

1989 Yılı Programında da aynı ilkeler ve amaçları tekrarlanmıştır. 1989 Yılı İcra Planında “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi” başlığı altında “Kuruluşlar

¹⁶⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, 1985, s. 175.

¹⁶⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, 1989, ss. 325–326.

¹⁶⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, **1988 Yılı Programı**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, 1988, ss. 433–434.

TODAİE ve üniversitelerle işbirliği halinde norm kadro ve iş analizleri yakacak”lardır denilmektedir.¹⁷⁰

1992 yılı icra planının Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi başlığı altında da, “Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında genel teşkilat incelemesi ve iş etüdü çalışmaları yapılacak, kadrolaşmada bu çalışmalardan elde edilen veriler esas alınacaktır.” Tedbirine yer verilmiştir.¹⁷¹

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, kamu insan kaynakları rejimindeki sorunların çözümü için ilgili tüm kurumların katkısıyla, geniş kapsamlı bir kamu personeli reformu hazırlanarak uygulamaya konulacağı belirtilmekte, devamında ise ser ifadelerine yer verilmektedir: Kamu kesiminin yeniden yapılanması sürecinde istihdamın sayı, nitelik, verimlilik ve ücret düzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için kamu kesimindeki istihdam gözden geçirilecek, kamu yönetiminin yeterli sayı ve nitelikte personelle donatılmasını ve personel kaynaklarının verimli ve yerinde istihdamını sağlamak üzere insan kaynakları planlaması yapılacak ve etkinliğin artırılması amacıyla iş analizlerine dayalı norm kadrolar hazırlanacak ve mevcut durumun olması gereken açısından değerlendirilebilmesi için kamu insan kaynakları envanteri çıkarılacaktır.¹⁷²

Bugünkü uygulamaların kaynağını ise Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı oluşturmaktadır. Buna göre; Planın, “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden” Yapılandırılması” başlığı altında konuya ilişkin mevcut durum değerlendirilerek aksak ve eksik yönlerin giderilmesinin gerektiğinden bahsedilmektedir. Amaç, İlkeler ve Politikalar başlığı altında ise; “kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması” vurgulanarak devamında şu ifadelerine yer verilmektedir:¹⁷³

“Kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber

¹⁷⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, **1989 Yılı İcra Planı**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, 1989, s. 203.

¹⁷¹ Devlet Planlama Teşkilatı **1992 Yılı İcra Planı**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, 1992, s.44.

¹⁷² Devlet Planlama Teşkilatı, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, [http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/\(15.07.1999\)](http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/(15.07.1999)).

¹⁷³ Devlet Planlama Teşkilatı **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, [http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/\(18.07.2000\)](http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/(18.07.2000)).

hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.”

İnsan kaynakları rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe, eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır. Tüm kamu kuruluşlarının norm kadroları tespit edilerek, kadro veya pozisyon ihdasları buna göre yapılacaktır. Taşra teşkilatı bulunan kuruluşların, il veya bölge teşkilatlarındaki kadrolar da bu kıstaslara göre tespit edilerek, kadroların belirli bölgelerde yığılması önlenecek, yapılan hizmetlere göre kadrolar ihdas edilecektir. Kurum farklılığı gözetilmeksizin bütün kadro ve pozisyonların Kanunla ihdas edilmesi sağlanarak, önceden belirlenen norm kadro sayısı, olağanüstü bir hizmet genişlemesi olmadan artırılmayacaktır. Bu bağlamda, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname gözden geçirilerek, yukarıda belirtilen kıstaslara uygun şekilde yeniden düzenlenmesi sağlanacaktır.¹⁷⁴

3. Yasal düzenlemeler: Kamu insan kaynakları rejiminin düzeltilmesi, kamu hizmetlerinin ve kadroların sınıflandırılmasını; görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesini, insan kaynakları ve kadro ihtiyacının her kamu kuruluşu için ayrı ayrı incelenerek belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu konu, kamu insan kaynakları rejimini düzenleyen 657 sayılı ve 1327 sayılı Kanunlar ile ele alınmıştır. 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda değişiklik yapan ve 31.7.1970 gün ve 1327 sayılı kanun ile getirilen sınıflandırmaya ilişkin hükümler ve bunlara ilişkin gerekçelerin incelenmesi, kadrolar ve kadrolama ile ilgili önerileri ve görüşleri ortaya koymaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, devlet memurlarının, hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yerleştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenlemeyi amaçlamaktadır. 657 sayılı Kanunun temel ilkeleri

¹⁷⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, [http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/\(18.07.2000\)](http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/(18.07.2000)).

sınıflandırma, kariyer ve liyakattir. Sınıflandırma, devlet kamu hizmeti görevlerini ve bu görevlerde çalışan memurları görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırma olarak tanımlanmıştır. Kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulanabilmesi, iyi bir sınıflandırma yapılmasına, bu da gerçekçi bir norm kadro düzenlemesi çalışmalarına bağlıdır. 1327 sayılı Kanunda yer alan hükümler, sınıflandırma müessesesini bir dinamizm içinde ele almakta ve kurulan sınıflar içinde kurumların ve mesleklerin özelliklerine göre tali sınıflar kurulmasına imkan tanımaktadır. 657 sayılı Kanunun 1327 sayılı Kanunla değişik 33 üncü maddesinin ikinci fıkrası, kadrolara ilişkin ödevler, yetki ve sorumluluklar, ödevlerin özellikleri ve ödevleri yapacak kimselerde aranması gereken niteliklerin, bu kanun ve kuruluş kanunları ile belirtilen ilke ve esaslara uygun olarak düzenlenecek görev ve çalışma yönetmeliklerinde gösterilmesini öngörmektedir. Bu maddeye göre, DMK'nın 34 üncü maddesi gereğince alınan kadroların, analiz ve tanımlamaları yapılarak, bunlar her kurumun görev ve çalışma yönetmeliğinde gösterilecektir. Bu çalışma her kurum tarafından kendi kurumuna ilişkin olarak Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Dairesinin görüşlerine dayandırılacaktır.¹⁷⁵

Yukarıda yer alan hüküm gereğince, kadrolara ilişkin görevlerin, yetki ve sorumlulukları ile görevlerin özellikleri ve bu görevleri yapacak kimselerde aranması gerekli niteliklerin “Görev ve Çalışma Yönetmelikleri”nde gösterileceği belirtilmekle Türk Kamu Yönetimi, kadro aracılığı ile yeniden planlı bir örgütlenmeye itilmektedir. Bilindiği gibi kamu yönetiminin verimli çalışmasını sağlayan imkânlardan biri her kuruluşa ideal olan örgüt yapısının oluşturulması ile olur. Görev ile kuruluş arasında rasyonel bir ilişkinin kurulması zorunludur. 1327 sayılı Kanun bu ilişkiyi kurmada kadro sistemini bir araç olarak kullanmaktadır. Bu ilişki görev ve çalışma yönetmelikleri ile kurulacaktır.¹⁷⁶

1984 tarih ve 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı'nın Kuruluş ve Görevleri Hakkında KHK'nin 3 üncü maddesi (e) fıkrasına göre, Devlet Personel Başkanlığı'nın görevlerinden biri de, “kadro ve unvan standardizasyonu, iş analizleri de dahil olmak üzere görev alanına giren konularda gerekli her türlü araştırma ve incelemeleri yapmak veya yaptırmak, insan kaynakları rejimleri arasında uyum ve

¹⁷⁵ 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 34. maddesi.

¹⁷⁶ 1327 sayılı Kanunu 14. ve değişik 43. maddesi .

denge sağlamak, bu konularda gerekli ilke ve esasları tespit etmektir. Başkanlığın ana hizmet birimlerinden olan Kadro ve Kamu Görevlileri Dairesi Başkanlığının görevleri arasında; “Kamu kurum ve kuruluşlarında kadro unvanlarının standartlaştırılması ve kodlandırılmasını sağlamak ve görev tanımlarını yapmak, bunların yayımlanmasını sağlamak ve rehberlik etmek” (Md.8/b) ile “Kalkınma planlarının süresi sosyal ve ekonomik hedefleriyle uyumlu olmak üzere kamu kesiminin verimli çalışma sistemini sağlamak amacıyla insan kaynakları planlaması ve iş analizlerini yapmak veya yaptırmak, kurum ve kuruluşlara yardımcı olmak” (md.8/c), gibi norm kadro düzenlemesi ile ilgili görevleri sayılmıştır. Gereği gibi yerine getirildiğinde bu görev ve yetkiler, kamu kesiminde yürütülen ve yürütülecek olan iş analizi ve görev tanımlaması faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve koordinasyonunda kolaylık sağlayabilecek niteliktedir.¹⁷⁷

Devlet memurlarının mesleki ehliyetinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri ve ilgili diğer konuları düzenlemeyi amaçlayan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin amacına ulaşması için de, iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılması, iş gereklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Memurların sicil işlemleri böylelikle daha objektif temellere dayandırılmış olacaktır.¹⁷⁸

Bugünkü norm kadro uygulamalarının temel gerekçesini; değişim ve dönüşüm sürecine paralel olarak, kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması oluşturmaktadır. Bu doğrultuda; Norm kadro uygulamaları 190 Sayılı KHK'nin 12. maddesi ve 217 Sayılı KHK'nin 3. maddesine göre alınan 2000/1658 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile başlatılmış; bu karar çerçevesinde yayınlanan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar” başlıklı Karar ile de uygulama usul ve esasları ve izlenecek takvim belirlenmiştir. Söz konusu Bakanlar Kurulu Kararı'na göre; kamu kaynaklarının verimli kullanılması, kamu hizmetlerinin (gerçek iş yüklerine göre) gerektirdiği unvanda, nitelikte ve sayıda personel istihdamının sağlanabilmesi amacıyla, kamu kurum ve kuruluşları memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin norm kadrolarını özetle şu usul ve esaslara göre tespit ederler.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Devlet Personel Başkanlığının 217 sayılı KHK'nin 3. maddesi.

¹⁷⁸ Bakanlar Kurulu Karar Sayısı: 86/10955, Resmi Gazete, 18.10.1986/19255.

¹⁷⁹ Bakanlar Kurulu Kararı 2000/1658 .

Norm kadro çalışmalarına, öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat (örgüt) analizi yapılmak suretiyle başlanır. Bundan sonra, teşkilatlardaki her birim için gerekli kadro/pozisyonun iş analizi ve iş ölçümleri yapılır. İş analizleri ve iş ölçümlerine göre de her bir kadro/pozisyonun görev tanımları ve bu kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler (iş gerekleri) ile bu birimler için gerekli kadro/pozisyon sayısı (Norm Kadro) belirlenir (m.1).

Teşkilat (örgüt) analizi, kurum veya kuruluşun mevcut amaç ve görevleri esas alınarak ve birimlerin amaca uygun olmayan görevlerinin ayıklanması, herhangi bir birimin kaldırılması, birleştirilmesi değiştirilmesi veya yeniden kurulması şeklinde yapılır (m, 2).

İş analizi çalışmalarında anket tekniğinden mutlaka yararlanılır (m.3).

Kurum ve kuruluşlar teşkilat, iş analizi ve iş ölçümü çalışmalarında Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanan “Norm Kadro El Kitabı”ndan yararlanırlar ve çalışmalarının her safhasında bu Başkanlıktan danışmanlık hizmeti alabilirler (m, 4).

Bu çalışmalar, her kurum ve kuruluşun merkez, taşra ve diğer teşkilatlarındaki tüm birimleri kapsayacak şekilde yapılır (m. 6).

Toplam 13 maddeden oluşan ve konunun genel uygulama çerçevesini çizen Bakanlar Kurulu Kararı'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte kamu kurum ve kuruluşları 2001 yılı başından itibaren norm kadro çalışmalarına başlamışlardır. Kurum ve kuruluşların bir kısmı, karar doğrultusunda kendilerine verilen takvime göre çalışmalarını tamamlayarak norm kadrolarını belirlemişler, inceleme için Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'na teslim etmişlerdir. Diğer bir kısmı da çalışmalarını yürütmektedirler.¹⁸⁰

¹⁸⁰ Bakanlar Kurulu Kararı 2000/1658.

2.3. NORM KADRONUN AMACI

Norm kadronun amacı gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak emek verimliliğinin arttırılmasıdır.¹⁸¹

Norm kadro düzenlemesi iş analizleri yoluyla işlerin, gerçek mahiyetleri ile ve başka işlerden farklılıklarını da gösterir biçimde tanınmasına ve işlerin çeşitli faktörler karşısındaki durumlarının belirlenmesini amaç edinir.¹⁸²

İş tanımlaması ve değerlendirmesi yapılabilmesi için gerekli malzemenin sağlanmasına, iş performanslarının belirlenmesi ile insan gücü ve organizasyon planlanmasının yapılmasına yardımcı olur. Personel işlemlerinin tarafsız, adil, verimlilik ve ekonomi gereklerine uygun biçimde yürütülmesine ve böylece bilimsel yönetim düzeninin kurulmasını hedefler.¹⁸³

Norm kadro çalışmalarının öncülüğünü Amerikalı bir mühendis olan Frederick Winslow Taylor yapmıştır. F. W. Taylor'a göre bir işi yapmanın en verimli yolu mutlaka bulunmalı ve uygulanmalıdır. İşte norm kadronun temel amacı en az insan kaynağı ile gerçekleştirilmesi öngörülen ya da planlanan hedefe ulaşmaktır.¹⁸⁴

Bu hedeflerden birincisi, tasarım (özellikle örgütsel tasarım) ve ayrıntıların belirlenmesindeki hatalarla yetersiz yöntemlerden (metotlardan) kaynaklanan verimsizliğin giderilmesidir.

İkincisi ise, yönetimden ve çalışanlardan kaynaklanan zaman kaybının doğurduğu verimsizliğin giderilmesidir. Temel amacı etkinlik ve verimlilik olan norm kadro çalışma sürecinin ilk basamağını, tasarımdan yani örgütsel tasarımdan kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi ya da örgütsel amaca uygun olmayan örgütsel yapının örgütsel amaca uygun hale getirilmesi suretiyle örgütsel verimliliğin attırılması oluşturmaktadır.

Kamuda sayı ve nitelik itibariyle kadro standardizasyonu uygulamasına geçilmesi halinde ölçülebilir ve karşılaştırılabilir nesnel ölçütler hazır olacağından, çalışanların işlerindeki performansını değerlendirmek daha kolay ve adil olacaktır.

¹⁸¹ Timur Hikmet, Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Hazırlama Yöntemi. <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedyaNisan2004/dosya2004.html>. (22.06.2012).

¹⁸² Akçakaya, s.199.

¹⁸³ Akçakaya, s.188.

¹⁸⁴ Timur, s.155.

Performans sonuçlarına göre sorgulama ve ödül sistemi oluşturularak, çalışanlar başarı ve verimliliklerine göre kuruma yaptıkları katkı oranında değerlendirileceklerdir.¹⁸⁵

2.4. NORM KADRONUN YARARLARI

Organizasyonların hedeflerine ulaşma yolunda uygulanması neredeyse zorunlu görülen norm kadro uygulamalarının yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.¹⁸⁶

1. Bir birimin kullandığı teknoloji de dikkate alınarak amacına ulaşabilmesi için, iş yükü ve gerekli personel sayısı iş ölçümü yöntemi ile saptanacağından, fazla personel istihdamı önlenmiş ve emek verimliliği artırılmış olur.¹⁸⁷

2. Norm kadro ile bir birimin öngörülen hedefine ulaşabilmesi için aranan personelin nitelikleri de saptanacağından, istihdam edilecek personelde aranacak niteliklerinin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur.

3. Norm kadro görev unvanlarına açıklık getirir ve norm kadro çalışmaları esnasında günlük iş yükü toplamı brüt sekiz saatten az olan işler için unvan tanımlanmaz dolayısı ile gereksiz unvan kadrolara dâhil tutulmaz.¹⁸⁸

4. Tarafsız yönetimin temellerinin sağlamlaşmasında altyapı hizmetlerini görür.

5. Personel giderlerinin en doğru biçimde saptanmasına, çeşitli kararlara ilişkin mali durumun hesaplanmasına ve bütçenin gerçekçi bir kapsamda düzenlenmesine imkân verir.

6. Doğru kaynaklar kullanılması suretiyle işe yarayacak doğru insan gücünün doğru yerde istihdam edilmesini sağlar.¹⁸⁹

7. Çalışanla ilgili tüm özlük hakları işlemlerinin yapılabilmesi için alt yapı oluşturur.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Akçaya, s.190.

¹⁸⁶ Timur, s.156.

¹⁸⁷ Ali Özdemir, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı. <http://www.egemeclisi.com/index.php?y=13.04.07.2012> (21.06.2012).

¹⁸⁸ Timur, s.157.

¹⁸⁹ Nacihan Kara, **Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması Isparta Örneği**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010, s.34.

8. Fırsat ve olanak eşitliğini sağlayarak çalışanla ilgili değerlendirmelerinin yansız, adil, nitelikli, verimli ve ekonomik gereklere uygun biçimde yürütülmesine katkıda bulunur.¹⁹¹

Kamuda insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, kamu hizmetlerinin gerektirdiği unvan, nitelik ve sayıda personel istihdamı ile mümkündür. Bunun için örgüt ve iş analizlerinin yapılması, iş tanımları ile bu işi yürütecek personelin nitelik ve sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Böylece kamuda sayı ve nitelik itibariyle kadro standardizasyonu uygulamasına geçilmesi halinde ölçülebilir ve karşılaştırılabilir nesnel ölçütler hazır olacağından, çalışanların işlerindeki performansını değerlendirmek daha kolay ve adil olacaktır.

Norm kadro çalışmalarının sağladığı faydaları toparlayacak olursak; çalışmalar organizasyonların etkinliğinin, verimliliğinin ayrıca yenileşme çalışmalarının olmazsa olmazı olarak karşımıza çıkar. Organizasyonun iş yükünü, çalıştırılması gereken personel niteliğini ve sayısını, çalıştırılması gereken personel kapasite ve sayısını gelecekteki personel ihtiyacını planlanabilmeyi sağlar.¹⁹²

2.5. NORM KADRO UYGULAMA SÜRECİ

Norm kadro uygulamasında organizasyon şemasına göre hangi birimlerde, işlerin yılda kaç kez yapıldığı, belirlenen birim işlemin ne kadar sürede yapıldığı ölçülmektedir. Bu nedenle norm kadro sürecinde örgüt analizi ardından görev tanımlarının yapılması en son olarak norm kadro sayısının belirlenmesi gerekmektedir.¹⁹³

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro çalışmalarının nasıl olması gerektiği 06.11.2000 tarih 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nde açıklanmıştır. Genelgeye göre norm kadro

¹⁹⁰ Kürşat Yılmaz ve Güven Özdem, “Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği, Nitel bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 2, 2004, ss.115-136.

¹⁹¹ Bülent H.Acar, “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenler Bakımından Norm Kadro Uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Mezunlarının İstihdam Sorunları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2005, ss. 53-66.

¹⁹² Özdemir, s.65.

¹⁹³ Özdemir, s.78.

tespitinin belirli bir takvime göre yapılması öngörölmüş ve bu çalışmaların yapılmasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler belirtilmiştir. Yine Başbakanlıkça yayımlanan 11.07.2001 tarih ve 2001 / 39 sayılı genelgede kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak norm kadro çalışmaları esnasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler 3 ana başlık altında sıralanmıştır.¹⁹⁴

Birincisi; kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve en verimli şekilde ulaşmalarını sağlayacak teşkilat (örgüt) analizinin yapılması, yapılan bu analiz sonucunda mevcut teşkilat şeması ve öngörölmüş ise yeni teşkilat şemasına ilişkin Organizasyon El Kitabı'nı da kapsayan örgüt raporunun hazırlanmasıdır.

İkinci sırada: Mevcut ya da öngörölmüş ise yeni teşkilat şemasında yer alan tüm pozisyonların istihdam şekillerine göre (memur, sözleşmeli personel, sürekli işçiler) görev/iş tanımlarının yapılması ve buna ilişkin Kadro El Kitabı'nın düzenlenmesi bulunur.

Son kısım ise mevcut ya da öngörölmüş ise yeni teşkilat şemasında yer alan tüm birimlerde yapılan iş ölçümü sonucu elde edilen verilere ve istihdam şekillerine göre görev / iş tanımları yapılmış bulunan kadro / pozisyonlardan kaç adet çalışan olması gerektiğini gösteren Norm Kadro/Pozisyon Kılavuzu'nun hazırlanmasıdır.¹⁹⁵

Kamu kurumları ve özel kuruluşların örgütsel yapılarının kurum/kuruluş amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlamak ve hedefleri en açık bir biçimde tespit etmek için norm kadro uygulamaları organizasyonlar için zorunluluk arz etmektedir. Bu arada, kurum organizasyon sistemini, fonksiyonel bir şekilde çalıştırabilecek iletişim sistemini etkin seviyeye getirmek kurumların etkinliğini artırmada amaç edinilmelidir.¹⁹⁶

2.5.1. Örgüt Analizi

Örgütler, planlanan hedefe en etkin ve en verimli yoldan ulaşmak için emek ve kaynakların (para, makine, arsa, bina vs.) anlamlı bir şekilde bir araya getirildiği

¹⁹⁴ 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi (11.07.2001).

¹⁹⁵ Timur, s.157.

¹⁹⁶ Mustafa Kalabalık, **İş Analizi** <http://www.mustafakalabalik.com/index.php?sf=akademik&k=294> (21.06.2012).

sosyo-teknik yapılardır. Bu tanıma göre örgütlemenin unsurları: Amaç, Emek ve Maddi Kaynaklardır.¹⁹⁷

İyi bir yönetim başında olduğu kurumu hem amacına ulaştıran (etkin), hem de bunu en az kaynakla, doğru zaman ve doğru yöntemlerle gerçekleştiren (verimli) yönetimidir.¹⁹⁸ Örgütlenme yeniden yapılanmalarda hem özel hem de kamu yönetiminin verimli olması yönünden önemli bir araçtır.¹⁹⁹ Örgüt tasarımında ya da örgüt yapısını belirlemede, aşağıda açıklanan bir dizi faktörün göz önünde tutulması gerekir.²⁰⁰

1. İş bölümü ve uzmanlaşma
2. Bölümlere ayırma
3. Emir ve komuta zinciri
4. Merkezleşme ve merkezleşmeme
5. Komuta-kurmay ilişkileri
6. Yönetim alanı
7. Kurumsallaşma.²⁰¹

Çalışmanın amacı kapsamında bu faktörlerden yalnızca yönetim alanı üzerinde durulacaktır.

Yönetim alanına diğer bir ifadeyle “yetki alanı” , bir yöneticiye bağlı ast ya da birim sayısını kapsamaktadır.²⁰² 3046 sayılı yasanın 16/c ve 17. maddelerinde yönetim alanında yer alan hiyerarşik unvanlar ile ilgili düzenlemeleri içermektedir.

Yönetim alanı geniş örgütlere yatay, yönetim alanı dar olanlara ise dikey örgütler denilmektedir. İkinci tip dikey örgütlerde, birinci tip örgütlere göre daha çok kademe sayısına sahip olması nedeniyle, daha çok yöneticiye ihtiyaç vardır. Daha çok yönetici istihdam edildiği ve bölüm sayısı fazla olduğu için bunların maliyeti fazladır. Ayrıca kademe sayısı çok olduğundan kademeler arası iletişim daha

¹⁹⁷ Timur, s.78.

¹⁹⁸ Murat Atan, **Eğitim Notları**, 2005, s.24.

¹⁹⁹ Akçakaya, s.183.

²⁰⁰ Timur, s. 28.

²⁰¹ Akçakaya, s 29.

²⁰² Yönetim Alanı, <http://www.belgeler.com/blg/2c2s/yonetim>, s.32 (21.06.2012).

zordur.²⁰³ Geniş yönetim alanı yapılanmasındaki örgütlenmeler koordinasyonu kolaylaştırır ve karar vermeyi çabuklaştırır.

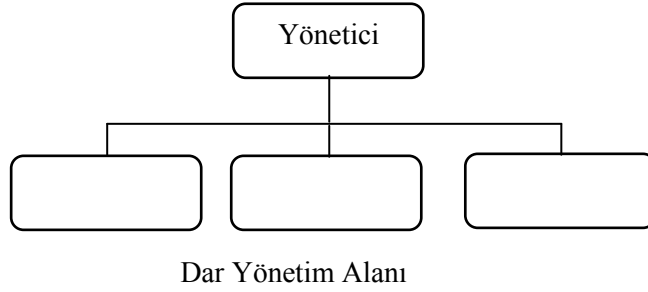
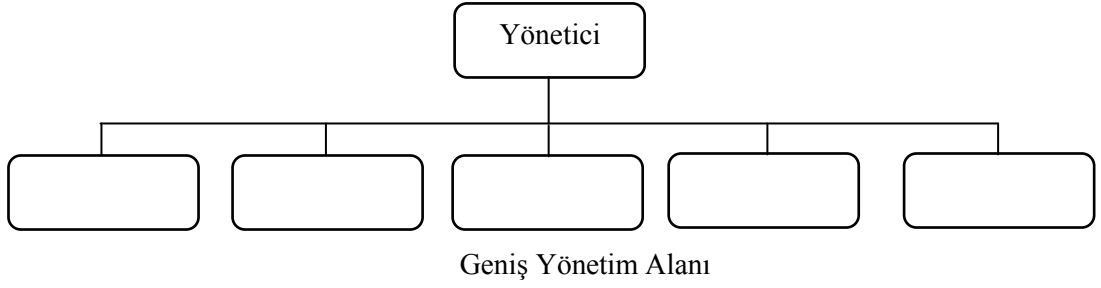
Yönetim alanının geniş veya dar olması, yöneticiye bağlı astların sayısı ile ilgili olup organizasyon piramidinin şeklini ortaya koyar. Geniş ve dar yönetim alanların çeşitli özellikleri vardır. Bunlar şöyle özetlenebilir:²⁰⁴

1. Bir yöneticiye bağlı astların sayısı arttıkça, yönetim alanı genişler.
2. Bir yönetim alanı, bir başkasına göre daha fazla sayıda astı kapsıyorsa, bu diğerine göre geniş yönetim alanıdır.
3. Geniş yönetim alanı, geniş tabanlı ve basık tavanlı organizasyonu ortaya çıkarır.

²⁰³ Yönetim Alanı, <http://www.belgeler.com/blg/2c2s/yonetim>, s.35 (21.06.2012).

²⁰⁴ Akçakaya, s.17.

Şekil 1: Geniş ve Dar Yönetim Alanlı İki Örgüt



Kaynak: G.N.Zeytinoğlu, s.68

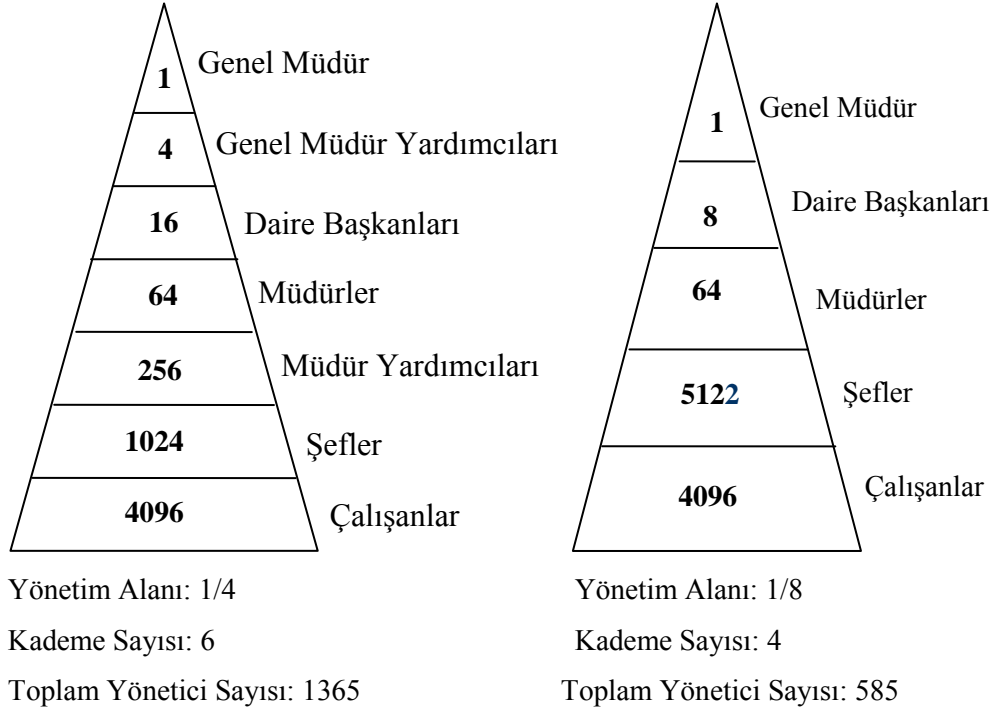
Geniş ve dar yönetim alanlarının karşılaştırılması ise aşağıdaki tabloda sunulduğu gibidir.

Tablo 1: Geniş ve Dar Yönetim Alanlı İki Örgütün Karşılaştırılması

| Yönetim Alanı | Geniş Yönetim Alanı | Dar Yönetim Alanı |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| Organizasyon piramidi | Geniş tabanlı, basık tavanlı | Yüksek tavanlı, dar tabanlı |
| Yöneticilere doğrudan bağlı ast sayısı | Çok | Az |
| Hiyerarşik basamak sayısı | Az | Çok |
| Organizasyonun bütününde dikey iletişim ve koordinasyon | Hızlı ve kolay | Yavaş ve güç |
| Yönetici ve doğrudan bağlı astları arasında iletişim | Seyrek ve az verimli | Sık ve etkin |
| Yöneticinin doğrudan bağlı astları denetimi | Güç | Kolay |
| Yetki devri | Fazla | Az |
| Yatay düzeyde iş birliği | Ekip çalışması güç | Verimli ekip çalışması |

Kaynak: Güneş N.Zeytinoğlu, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268, Eskişehir, 2009 s. 72.

Şekil 2: Yönetim Alanı 1/4 Olan Bir Örgüt İle Yönetim Alanı 1/8 Olan Diğer Bir Örgütün Karşılaştırılması



Kaynak: Robbins, S.P. ve M.Coulter, 2002, Management,7.Baskı, s.261.

Günümüz örgüt yapısındaki eğilim yönetim alanının genişletilmesine yani yatay organizasyon yapısına dönüktür. Yönetim alanını dar ya da geniş yapmak her zaman yöneticinin elinde olan bir husus değildir.²⁰⁵

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen çevre koşullarına, beklentilere ve değişen teknolojiye uyum sağlamaları amacıyla örgüt yapılarının en az yılda bir kez gözden geçirilmesi ve gerekli revizyonların zaman geçirilmeden yapılması bir zorunluluktur. Esneklikte dediğimiz bu uyum yeteneği organizasyonların her koşula uyumunu insan kaynaklarını bilgi birikimine göre istihdam edilmesini kolaylaştırabilir.²⁰⁶

²⁰⁵ Yönetim Alanı, <http://www.belgeler.com/blg/2c2s/yonetim>, s.42 (21.06.2012).

²⁰⁶ Timur, s.155.

Bu esnekliğin suiistimal edilmemesi için de kanun, tüzük, yönetmelik vb. kısıtlayıcı kuralların uygulanmasına özen gösterilmesi uygun görünmektedir.²⁰⁷

2.5.1. İş Analizleri ve İş Tanımları

Bir kurumda herhangi bir konumda ihtiyaç duyulan personelin niteliklerini belirlemek için ilk yapılması gereken çalışma konumun iş tanımının yapılmasıdır. İş tanımı yapıldıktan sonra, kişinin niteliklerinin belirlenmesi (iş gerekleri ya da atanacaklarda aranacak nitelikler) işlemine geçilir.²⁰⁸

İş tanımı, iş analizi yolu ile toplanan bilgilerden yararlanmak suretiyle hazırlanan işin görev ve yetkilerini, sorumluluklarını, çalışma koşullarını, riskini vb. hususlarını yazılı olarak açıklayan bir belgedir.²⁰⁹

İş tanımlarının nasıl hazırlanması gerektiği konusunda standart bir format mevcut değildir. İş tanımları gerek görünüm gerekse içerik bakımından kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Ancak iş tanımları üzerinde yapılan araştırmalar iş tanımlarının içeriklerinin gerçekleştirmek istedikleri amaçla ilişkili olduğunu göstermiştir.²¹⁰

İş tanımlarının yapılması ile insan kaynakları; işi nedeniyle görevlerinin, yetki ve sorumluluklarının ne olduğunu kendisinden ne beklenildiğini öğrenir ve çalışmasını, davranışlarını ona göre düzenler.²¹¹

İş tanımları ölçülebilir ve genel tanımlar olmak üzere ikiye ayrılır. Ölçülebilir iş tanımlarında işin görevleri ve sorumlulukları detaylı bir şekilde belirtilmektedir. Genellikle bir kurumda bölümlerin ve bunların alt birimlerinin birbirinden, net olarak ayrıldığı, emir komuta sisteminin hakim olduğu organizasyonlarda kullanılmaktadır.²¹²

Genel iş tanımları ise küreselleşme ile yaygınlaşmaya başlayan bir kavramdır. Genel iş tanımları, yoğun rekabet ve dinamik çevre nedeniyle planlama imkânının olmadığı, bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan esneklik ve yenilikçiliği kolaylaştırmak

²⁰⁷ Akçakaya, s.138.

²⁰⁸ Akçakaya, s.158.

²⁰⁹ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, Yayın No: 269, s.37.

²¹⁰ Akçakaya, s.243.

²¹¹ Mejia Gomez, D.B. Balkin and R.L. Cardy, **Managing Human Resources, Fifth Edition**, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007, s. 65.

²¹² Timur, s.139.

amacıyla yatay ve sınırsız organizasyon yapılandırılmasının zorunlu olduğu, durumlarda başvuru bir iş tanımı çeşididir.²¹³

Şekil 3: İş Tanımlarının ve İş Gereklilerinin İçerikleri



Kaynak: Certo S.C.,1997, Modern Management, Printice Hall, Upper Sadele River, New Jersey, s.275.

İş gereklileri (atanacaklarda aranacak nitelikler) kurumların bazılarında ayrı bir doküman olarak düzenlenmektedir. Kurumların çoğunda ise iş gereklileri, iş tanımlarına son bir bölüm olarak ilave edilmektedir.²¹⁴

06.11.2000 tarih 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesinde kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak iş tanımlarında kullanılması öngörülen formun bir örneği aşağıda sunulmuştur.²¹⁵

²¹³ Akçakaya, s.139.

²¹⁴ Timur, s.141.

²¹⁵ 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi (11.07.2001).

Şekil 4: İş Tanımlarında Kullanılması Önerilen Form Örneği

| GÖREV/İŞ TANIMI FORMU | |
|--|---|
| KADRONUN VE POZİSYONUN; | |
| STATÜSÜ | : |
| UNVANI | : |
| SINIFI | : |
| KODU | : |
| A- GÖREVE/ İŞLEVLERE İLİŞKİN İLGİLER | |
| 1. GÖREV/İŞİN KISA TANIMI | |
| 2. GÖREV /İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLAR | |
| 3. ÇALIŞMA KOŞULLARI | |
| a. Çalışma Ortamı: | |
| b. İş Riski: | |
| 4. GÖREV/İŞİN GEREKTİRDİĞİ AĞIRLIKLI ÇABA | |
| (a) Fiziksel Çaba (b) Zihinsel Çaba | |

Kaynak: Başbakanlık Genelgesi, 2001/39

2.5.2. Norm Kadronun Belirlenmesi

Teorik olarak bir organizasyonda bir yılda yapılmakta olan tüm işlerin, tüm öğelerinin saat açısından standart zamanlarının toplamı o işletme, o kuruluş ya da o birimin yıllık toplam iş yükünü saat açısından ortaya koyar. Saat açısından yıllık olarak elde edilen toplam iş yükünün bir kişinin saat açısından bir yıllık çalışma süresine bölünmesi suretiyle söz konusu işletme, kuruluş ya da birimin insan kaynakları ihtiyacı, diğer bir anlatımla norm kadrosu saptanmış olur.

Norm kadro analizi sonucunda kurumun organizasyon yapısına göre, birimlerin her birinde hangi işlerin yapıldığı belirlenir. Belirlenen işlerdeki her bir işlemleri kimlerin, yılda kaç defa yaptığı belirlenir ve birim işlemin zamanı ölçülür.

İşlemlerdeki iş yükleri toplanarak iş tanımlarının toplam yüküne göre birimin iş yükü çıkarılır. Organizasyondaki her birimde insan kaynakları olması gerektiği iş yüklerine göre belirlenir.²¹⁶

2.5.3. Norm Kadro Yapılma Zamanı

6.11.2000 tarihli ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve 09//07/2001 tarih ve 39 sayılı Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda norm kadro uygulamasına tabi tutulan tüm kamu kurum ve kuruluşlar 2001–2003 tarihleri arasında norm kadrolarını belirleyerek bağlı oldukları kamu kurum ve kuruluşlarına onaylatmak üzere göndermişlerdir.

Söz konusu Başbakanlık Genelgesi gereği bir defa norm kadro uygulamasını yapan tüm kamu kurum ve kuruluşlar, kadro ihdası veya kadro iptali gibi norm kadrolarında meydana gelen değişikliklerde norm kadrolarını düzelterek veya güncelleyerek bağlı oldukları kurum ve kuruluşlara onaylanmak üzere bildirmektedirler.²¹⁷

2.5.4. Norm Kadro Çalışmasında Görev Alanlar

Norm kadro çalışmaları; genel ve katma bütçeli kurumlar, bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar, kefalet sandıkları, sosyal güvenlik kuruluşları, genel ve katma bütçenin transfer tertibinden yardım alan kuruluşlar, İl Özel İdareleri, Belediyeler ile bunların kurdukları Birlik, Müessese ve İşletmeler, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarının tarafından yapılması kanunen mecburi tutulmuştur.²¹⁸

2001/39 Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda yukarıdaki kurum ve kuruluşlar norm kadro çalışmalarını yapmakla mecburi olup norm kadro çalışmaları aşağıda belirtildiği şekilde kurum, kuruluş veya personeli tarafından yapılacaktır.

²¹⁶ Özdemir, s.83.

²¹⁷ 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi (11.07.2001).

²¹⁸ Başbakanlık Genelgesi, 2001/39.

1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğüne,
2. Milli Prodüktivite Merkezi Başkanlığına,
3. Üniversitelerin bu alanda uzmanlaşmış ve daha önce kamu veya özel sektör kuruluşlarında bu çalışmalarda bulunmuş, deneyimli öğretim üyelerine,
4. Yukarıda sayılanlardan herhangi birinin gözetim ve denetiminde, kurum veya kuruluşun bu konularda eğitilmiş kendi personeline veya Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca yeterliliği onaylanan özel hukuk hükümlerine tabi kuruluşlara, yaptırılacaktır.
5. Büyükşehir belediyeleri ile bunların birlik, müessese ve işletmelerinin norm kadro çalışmaları, bu konularda eğitilmiş yeterli sayıdaki kendi personeline,
6. Diğer belediyeler ile bunların birlik, müessese ve işletmelerinin norm kadro çalışmaları Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ve İçişleri Bakanlığınca ya da İçişleri Bakanlığının katılımının mümkün olmaması halinde sadece Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca,
7. İl özel idareleri ile bunların kurdukları birlik, müessese ve işletmelerinin norm kadro çalışmaları ise İçişleri Bakanlığınca, yapılacaktır.

2.5.5. Norm Kadro Süreci

Norm kadronun yani insan kaynakları planlamasının aşamaları ile ilgili farklı görüşler bulunmakla beraber genel kabul görmüş olanı öngörülme, programlama ile değerlendirme ve kontrol aşamalarından oluşan görüştür.²¹⁹

Söz konusu üç aşama incelenecek olursa,²²⁰

1. Öngörüme; gelecek dönemde örgütün ihtiyaç duyacağı personelin ve aynı dönemde örgütün mevcut personel miktarı ile oranlar arasındaki farkı tahmin etme aşamasıdır.
2. Programlama; öngörülmemenin sonucuna bağlı olarak örgütün amaçlarına yönelik programların hazırlanması aşamasıdır.
3. Değerleme ve Kontrol; öngörülme ve buna bağlı hazırlanan programın etkinliğinin değerlendirilerek kontrol edilmesidir.

²¹⁹ Aykaç, s.104.

²²⁰ Budak, s.44.

2.6. NORM KADRO SAPTANMASINDA İZLENEN YÖNTEMLER

Norm Kadro çalışmaları ayrıntıların dikkat edilmesi gerekçesiyle nedeniyle büyük emek, çaba, dikkat ve özveri isteyen çalışmalardır. Norm kadro çalışmalarında görev alacak ekibin çok iyi seçilmesi, iş analizi ve insan ilişkileri konusunda eğitime tabi tutulması ve eğitimlerin örnek uygulamalarla iyice pekiştirilmesi gerekir.²²¹

Norm kadronun saptanmasında iş ölçümü (zaman etüdü) ve iş örnekleme olmak üzere 2 temel yöntem kullanılmaktadır. Aşağıda bu yöntemlerin her biri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.²²²

2.6.1. İş Ölçüm Yöntemi

Bir işin en iyi yapma yöntemleri saptanması hareket etüdü olarak tanımlanır. İş Ölçümleri (zaman etüdü) ise hareket (metot) etütleri ile saptanan standartlara göre normal hızda insan kaynakları tarafından ne kadar sürede yapılabileceğini saptayan yöntemdir.²²³

Başka bir tanıma göre iş ölçümü “nitelikli bir işçinin, tanımlanmış bir işi belirlenmiş bir çalışma hızı ile yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla hazırlanmış tekniklerin uygulanmasıdır.”²²⁴

Tanımda ifade edilen nitelikli işçi ve tanımlanmış bir çalışma hızı tabirlerinden nitelikli işçi “elindeki işi saptanmış nitelik, nicelik ve emniyet kurallarına uygun olarak yerine getirebilecek, fiziki yeteneğe, beceriye ve bilgiye sahip olan kimsedir.”²²⁵

İş ölçümü yapılırken dikkat edilmesi gereken konulardan biri bu aşamada işçiyi en az rahatsız edecek şekilde davranılmasıdır. Çünkü işçi çalışmasının ölçüldüğü veya izlendiğini düşündüğünde normal çalışma temposundan ayrılacaktır.

²²¹ Timur, s.158.

²²² Hikmet Timur, **Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Hazırlama Yöntemi**. <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedy/Nisan2004/dosyanisan2004.html>. (22.06.2012).

²²³ Görev İş Tasarımı Ölçümü, http://www.ekodialog.com/işletme_ekonomisi/işletmelerde_gorev_tasarimi_ergonomi.html. (12.07.2012).

²²⁴ Hikmet Timur, **İş Ölçümü İş Planlaması ve Verimlilik**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2005, s.86.

²²⁵ Akçakaya, ss.135–137.

Dolayısı ile ölçüm yapan analistin eğitilmesi iş ve işlemler ile ilgili genel bir bilgi verilmesi gerekmektedir.²²⁶

İş ölçümü yönteminde norm kadro tespit edilirken aşağıda açıklanan aşamalar izlenir.²²⁷

2.6.1.1. İş Analizi

Örgütlerde, önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için, insan kaynakları ve yaptıkları işler çeşitli gruplara ayrılmıştır. Örgütsel faaliyetlerin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile olan ilişkileri saptanmalıdır. Örgütlerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntıları ve özellikleri saptamak amacıyla en yaygın kullanılan araç iş analizi uygulamasıdır.

İş analizi, insan kaynaklarını seçme, eğitme, tazminat, performans değerlendirme ve ayırt edici kararlar vermek için gereklidir. Bir iş analizi, bütün bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yapılmalıdır. Ayrıca iş analizi iletişimi geliştirmeli, değişimi sağlamalı ve gelişmiş insan kaynakları yönetimine katkıda bulunan etkili bir süreç olmalıdır.

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler.²²⁸

1. İşin içeriği
2. İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
3. Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
4. İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
5. İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
6. İşin gerçekleştirilmesi süreci
7. Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları

²²⁶ Hüdaverdi Bircan ve Gülseren İskender, “İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, s.200.

²²⁷ Timur, s.27.

²²⁸ Zübeyde Gülten, **İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.9.

8. İşin gerektirdiği bireysel özellikler
9. İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
10. İşte kime karşı sorumlu olduğu
11. İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
12. İşin yürütülmesi için gerekli yetki

İş analizi çalışmaları endüstri mühendisliği alanında kullanılan iş dizaynı kavramıyla karıştırılmamalıdır. İş dizaynı, işlerin sayısal ölçümünü yapar ve hareket etüdü, zaman etüdü, iş zenginleştirme, iş basitleştirme gibi teknikleri devreye sokar.

İnsan kaynakları açısından inceleme konusu yapılan iş analizleri ise işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve doğru işe doğru personel gibi amaçlar güder. Buradan hareketle iş analizinin amaçları şu şekilde sıralanabilir;²²⁹

1. Gelecekte duyulabilecek insan kaynakları ihtiyacını ve planlamasına yardımcı olmak.
2. İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak.
3. Mevcut ya da gelecekte doğacak eğitim ihtiyacını tespit etmek.
4. Performans standartlarını belirlemek.
5. Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
6. Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
7. İş değerlemesi için her işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
8. İş ve işçilerle ilgili yasal düzenlemelerin yapılmasına veri sağlamak.

İş analizleri, yönetimin temel nitelikteki işlemlerinin yürütülmesine yol gösterici hizmetler yapmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş analizlerinin yararları;²³⁰

1. Sınıflama ve kadrolama arasındaki fark ortaya çıkar
2. Adil bir ücret sistemi kurulmasını sağlar
3. Personelin yetiştirilmesi ve eğitilmesini sağlar

²²⁹ Gülten, s.13.

²³⁰ Hayrettin Kalkandelen, **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, Adil Yayınevi, Ankara,2003, s.72 .

4. Personel değerlemesine olanak tanır

5. Personelin kademe ilerlemesi ve derece yükselmesinde performans standartlarını belirler.

İş analizi insan kaynaklarının yönetimin fonksiyonunun yerine getirilmesinde temel çalışmalardan birisidir.²³¹

İş analizi, bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimde yapılmakta olan işler ve bu işleri yapacak kişilerde bulunacak nitelikler hakkında ayrıntılı bilgi toplama yöntemidir.

İş analizi yaparken çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılabilir. Ancak en yaygın biçimde kullanılan teknikler;²³²

1. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği
2. Gözlem Tekniği
3. Anket Tekniği
4. Mülakat Tekniği,

olarak ifade edilmektedir.

2.6.1.1.1. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği

İş analizi işlemine başlamadan önce işi mümkün olduğu kadar yakından ve ayrıntılarıyla tanımak gerekir. Analizde başarı şansını arttırmakta olan tanıma işi, iki yolla mümkün olabilmektedir. Bunlarda biri, iş hakkında her kaynaktan yararlanmak suretiyle edinilebilecek tüm bilgilere sahip olmaktır. İkincisi ise işe ilişkin her çeşit belgenin analiz öncesinde derlenip toparlanmasıdır.

İşe ilişkin bilgi ve belgeleri inceleyen analist, işi kağıt üzerinde tanır ve kafasında şekillendirir. Sistematik biçimde incelenen bilgi ve belgeler sayesinde analist sonraki aşamaları akılcı bir şekilde planlar. Bilgileri incelerken analist dört konuya dikkat etmelidir. Bunlar;²³³

²³¹ Mustafa Çelikten, “Neden İş Analizi Yapmalı”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, 2005, s.2.

²³² Akçakaya, s.210.

²³³ Kalkandelen, s.75.

İşin kapsamı,
İşin nasıl yapıldığı,
İşin ne için yapıldığı,
İşin öğelerinin neler olduğu,
maddelerinden oluşmaktadır.

2.6.1.1.2. Gözlem Tekniği

Bu yöntem genelde elle yapılan işlerin analizinin yapılmasında kullanılmaktadır. Ayrıca bu yöntem sayesinde analist, fiziksel ve zihinsel işler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmektedir. Ancak, bu yöntemin zihinsel bilgi gerektiren işlerin analizinde tek başına kullanımı yeterli değildir. Buna rağmen gözlem yoluyla bilgi toplama yöntemi, bilgi toplamak için en iyi ve en güvenilir yöntem olarak görülmektedir. İşle ilgili olmayan, çevre koşulları gibi, öğeler hakkında bilgi toplanılmasına da yardımcı olması daha doğru ve güvenilir iş analizlerinin yapılabilmesi bakımından önem kazanmaktadır.

Gözlem tekniğinden yararlı bir sonuç elde etmek için;²³⁴

1. Gözlem tekniği kullanmaya başlamadan önce analist, ilgili iş hakkında gerekli bilgilere sahip olmaya çaba göstermeli ve bu yolla elde edilen bilgileri sistematik olarak sınıflandırıp, tanımlama formuna geçirmelidir. Bu sayede analizci, işi daha gerçekçi bir yaklaşımla kavrayabilir.

2. Gözlem sırasında elde edilen bilgilerin sistematik olarak tutulması gerek bu aşama için gerekse gelecek aşamalar için ve gerekse gelecek çalışmalar için önemli bir kaynak olacaktır.

3. Analizcilerin, yapılan işin tümünü göz önünde tutarak, bütünü oluşturan kademelerin ve işin yapılışı sırasında işin gerektirdiği becerilerin ve tekniklerin neler olduğunu saptamaya çalışması gerekir.

4. Gözlem sonunda kapalı, belirsiz noktalar olduğunda, bu durum ilgili personel amirine sorularak açıklığa kavuşturulmalıdır.

5. Gerektiğinde aynı işi yapan birkaç görevlinin gözlenmesi, elde edilen verilerin güvenilirliğini artırır.

²³⁴ Kalkandelen, s.78.

6. Bir iş birden çok kişi tarafından yerine getiriliyorsa, tüm insan kaynaklarının gözlemi yapılmalıdır.

7. Gözlem sırasında, görevli veya işçinin doğal çalışma ortamı içinde bulunmasına çaba gösterilmelidir.

2.6.1.1.3. Anket Tekniği

İş analizini yürüten yetkili kişi veya komite, işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla çalışanlara soru formları dağıtır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir. Bu yöntemin tipik özelliği ve diğer yöntemlere göre üstün olmasını sağlayan, işin temel nitelik ve içeriğine ilişkin bilgilerin hızlı, ucuz ve kolay yoldan verilmesidir.²³⁵

Anket yönteminin bazı sakıncaları vardır. Bu sakıncalar;

1. Sorular, çalışan tarafından doğru algılanamayabilir.
2. Sorular, çalışanlarca ciddiye alınmayıp gelişigüzel cevaplanabilir.
3. Soru formlarının hazırlanmasının zaman alması ve uzmanlık gerektirmesidir.

2.6.1.1.4. Mülakat Tekniği

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, incelik ve içeriğini anlamanın en iyi ve en etkili yolu çalışanla bizzat görüşmektir. Analist, bu sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemekte ve tanımaktadır. İşlerin yapıldığı ortamı yaşayarak ve çalışanlarla görüşerek en doğru ve doyurucu bilgileri edinmektedir. Bu yöntemi uygulayan örgütlerde analistler çoğu zaman önceden hazırladıkları soru listesinden faydalanırlar. Görüşme yüz yüze yapıldığı için iletişim sorunları doğmaz. Anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılır. Bu yöntemin bir diğer üstünlüğü ise analistin iş ortamına girerek çalışma koşullarını yerinde saptamasıdır.

²³⁵ Sabuncuoğlu, s.57.

Mülakat çalışanla yapılabildiği gibi çalışanın astları ve üstleri ile de yapılabilir. Analistin görüşmeye başlamadan önce yapması gereken hazırlıklar şunlardır:²³⁶

1. Eldeki verileri derlemeli ve hangi konularda soru yöneltileceğinin planlanmasını yapmalıdır.
2. Mülakata alınacak kişi hakkında bilgi derlemelidir.
3. Mülakatın yer ve zamanını belirlemelidir.

2.6.1.2. İşin Ögelere Ayrılması ve Zamanlaması

Öge (İşlem), bir işin ölçümünü kolaylaştırmak için seçilmiş, o işe ait bağımsız alt parçalardır. İşin ögelere ayrılması ve her ögenin ayrı ayrı zamanlanması norm kadronun temelini oluşturmaktadır. Eğer iş ögelere (işlemlere) ayrılmadan, tek bir öğeden meydana gelmiş gibi zamanlanırsa ya da ögelere ayırmada gerekli dikkat gösterilmezse zamanlamada ve buna bağlı olarak norm kadronun saptanmasında hata yapılmış olunur.²³⁷

Hangi birimlerde hangi işlerin yapıldığı birim zaman hesaplanacak şekilde detaylı olarak tespit edilmelidir.²³⁸

2.6.1.3. Çalışma Hızının Derecelendirilmesi ve Normal Zamanın Saptanması

Çalışma hızı, “belli bir yöntemi yapabilmeleri için yönlendirilen nitelikli işçilerin, aşırı bir çaba göstermeksizin normal bir çalışmayla, bir iş günü ya da vardiya süresince erişebileceği ortalama üretim oranıdır .”²³⁹

İşin ögeleri ölçülürken çalışanlar ‘Hawthorne’ etkisinde kalarak hızlı ya da yavaş çalışabilirler. Böyle bir durumda elde edilen sonuç, gerçek durumu yansıtmayacağından yanıltıcı olur. Bu farklılığı düzeltmek ve elde edilen sonucu

²³⁶ Sabuncuoğlu, s.79.

²³⁷ Timur, s.65.

²³⁸ Özdemir, s. 89.

²³⁹ Timur, s.86.

normalleştirmek için zamanlamaya “derecelendirme” adı altında bir aşama daha ilave edilmiştir. Derecelendirme, zamanlama sırasında elde edilen neticenin normal zamanlamaya ayarlanmasıdır.²⁴⁰

Örneğin; öğenin ortalama zamanını 20 dakika, çalışanın çalışma hızının (temposunun) %75 olduğunu varsayarsak;

$$\text{Normal Zaman} = 20 \times 0.75 = 15 \text{ dakika olur.}$$

Başka bir ifadeyle bir iş yerinde çalışan kişinin çalışma esnasında göstermesi ya da sergilemesi gereken temposunu (hızını) %100 kabul edersek, söz konusu kişi de işini %75 tempo ile (yani yavaş çalışarak) 20 dakikada yapmış ise, normal çalışmış olsaydı, yani %100 tempo ile çalışmış olsaydı işini 15 dakikada yapması gerekirdi.

Bunun tersi durumunda:

Örneğin, öğenin ortalama zamanını 20 dakika, çalışanın çalışma hızının ise %125 olarak varsayarsak;

$$\text{Normal Zaman} = 20 \times 1.25 = 25 \text{ dakika olur.}$$

Burada ise çalışan normal tempo olarak kabul edilen %100 temponun üzerinde, %125 tempo ile çalışarak işini 20 dakikada tamamlar. Normal, yani %100 tempo ile çalışmış olsa işini 25 dakikada yapması gerekir.

2.6.1.4. Eklenecek Payların Belirlenmesi

Normal zaman herhangi bir gecikme ve kesinti olmaksızın bir işin yapılması için gerekli net zamanı ifade eder. Çalışan, bütün şartlar uygun olsa bile, tüm mesaisinde düzenli olarak durmadan çalışamaz. Standart zamanın belirlenmesi için

²⁴⁰ Timur, ss.161–162.

çalışanın çalışmasını etkileyen tüm faktörlerin hesaplanarak normal zamana eklenmesi gerekir. Bu hesaplama sonucu bulunan paya eklenecek pay denir.²⁴¹

Kişisel ihtiyaç payları, temel yorgunluk, gecikme payı olarak gruplandırılan bu paylar tolerans payları olarak tanımlanır.²⁴²

Norm kadrodan beklenen yararın sağlanması için normal zamana eklenecek pay oranlarının saptanmasına oldukça özen gösterilmelidir. Eklenecek pay yüzdeleri saptanırken işin yapıldığı yerdeki çalışma koşullarının özellikleri dikkate alınır. Bilimsel olarak normal zamana eklenecek payların hiçbir şekilde normal zamanın %15'inden fazla olmaması gerekir.²⁴³

2.6.1.5. Normal Zamana Payların Eklenmesi Suretiyle Standart Zamanın Saptanması

Normal zamanın, eklenecek pay yüzdesi ile çarpılması sonucu elde edilen rakamın normal zamana eklenmesi suretiyle standart zaman bulunur. Diğer bir anlatımla;

Standart Zaman = Normal Zaman + (Normal Zaman x % olarak eklenecek pay)

Örneğin; söz konusu ögenin saptanan normal zamanının 15 dakika, eklenecek pay yüzdesinin de %15 olduğunu varsayarsak söz konusu öge için:

Standart Zaman = 15x 1,15=17.25 dakika olur.²⁴⁴

²⁴¹ Fatma Oğuz, **İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.70.

²⁴² Yusuf Celalettin Yılmaz ve Saip Eren Yılmaz, **Ağırlaştırılmış Koşullarda Yürütülen Eğitim Görevlerinde Sürat Standartları İçin Kabul Edilebilir Performans Kayıplarının Analitik Ağ Prosesi Uygulaması İle Belirlenmesi**, http://www.kho.edu.tr/enstitu/SAVBEN_Dergi/KASIM_2009/Makale_5.pdf, (15.07.2012).

²⁴³ Timur, s.86.

²⁴⁴ Akçakaya, s.162.

2.6.1.6. Norm Kadronun Saptanması

Norm kadro saptanmasında iki temel yönteminden ilki iş ölçümü (zaman etüdü) diğeri ise iş örneklemesidir. İş örnekleme bir eğilim tespit etme çalışmasıdır. İş örnekleme genellikle ölçülmesi bir hayli zor olan işlerde, ayrıntılı bir çalışmaya gerek olup olmadığını belirlemede bir ön çalışma olarak kullanılmaktadır.²⁴⁵

İş ölçümü ise norm kadro çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. İş ölçümünün önce o işyerinde yapılmakta olan tüm işlerin tespit edilmesi gerekir. Tanımlanan işleri yılda kaç kez hangi birimin yaptığı saptanarak iş yükü çıkartılır. Bu çalışma iş analizi çalışmasıdır. Dolayısı ile norm kadro çalışmalarının ilk başlangıcı iş analizi çalışmalarıdır.²⁴⁶

Teorik olarak her türlü organizasyonda bir yılda yapılmakta olan tüm işlerin, tüm öğelerinin saat açısından standart zamanlarının toplamı o organizasyonun yıllık toplam iş yükünü saat açısından ortaya koyar. Saat açısından yıllık olarak elde edilen toplam iş yükünün yine saat açısından bir kişinin bir yıllık çalışma süresine bölünmesi suretiyle söz konusu organizasyonun personel ihtiyacı, başka bir ifadeyle norm kadrosu sayısal olarak belirlenir.²⁴⁷

Ülkemizde bir memurun yıllık çalışma süresi gün olarak Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'na hazırlanan Norm Kadro El Kitabı'na bakıldığında 200 gün, saat açısından bakıldığında 1600 saat olarak saptanmıştır.²⁴⁸

Aşağıda, iş analizi sonucu ortaya çıkan işlerin işlemlerinin ölçümüne, buna bağlı olarak norm kadroların saptanması aşamalarına, iş tanım ve ölçüm tablosuna yer verilmiştir.

²⁴⁵ Timur, s.170.

²⁴⁶ Özdemir, s.62.

²⁴⁷ Akçakaya, s.135.

²⁴⁸ T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Norm Kadro El Kitabı, 1998, s. 85.

Tablo 2: Örnek Norm Kadro Sayısını Saptama Tablosu

| İşin Cinsi | İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | | | | | | | | | |
|---|----------------|--------------|-------------|-------------|--------|-------------|------------|--|--|--|--------|--|--|
| | | | A/ D | A/ S | | | | | | | | | |
| <p>Normal zaman; Toplam süre x çalışma temposu Standart zaman Normal zaman x tolerans payı</p> <p>Gerekli Norm Kadro Sayısının Hesaplanması Standart zaman/yıllık çalışma süresi= çalışan sayısı</p> <p>Norm kadro saptanması ile bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı tarihteki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak düzenlenir.</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"><thead><tr><th>Unvanı</th><th>Fiili Kadro</th><th>Norm Kadro</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>Toplam</td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table> | | | | | Unvanı | Fiili Kadro | Norm Kadro | | | | Toplam | | |
| Unvanı | Fiili Kadro | Norm Kadro | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Toplam | | | | | | | | | | | | | |

Kaynak: T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Norm Kadro El Kitabı, 1998, s. 85.

2.6.2. İş Örnekleme Yöntemi

İş örnekleme, makine ve işçilerin belli bir süre rastgele aralıklarla gözlenmesi yoluyla, istenilen verilerin sağlanmasında kullanılan bir tekniktir. Dokuma endüstrisi için geliştirilen ve bu alanda yoğun bir şekilde kullanılan bu teknik, günümüzde sayısız alanlarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.²⁴⁹

²⁴⁹ Oğuz, s.44.

İş örnekleme, iş ölçümünden (zaman etüdü) daha ekonomik kısa süreli ve yalın bir tekniktir. İş örnekleme basitliği, çabukluğu, az masraflı oluşu ve herkes tarafından kolayca uygulanabilirliği ile dikkati çekmektedir.²⁵⁰

Genellikle işletmeler; iş örneklemesine zaman kaybının varlığı ve oranı konusunda fikir edinmek, dolayısıyla yönetimin etkinliğini ölçmek ve ileride daha ayrıntılı bir etüde gerek olup olmadığına karar vermek için başvurumaktadırlar.²⁵¹

İlk defa, 1935 yılında, İngiliz tekstil endüstrisi araştırma grubunda insan kaynakları L.H.C. Tippett tarafından “ani okuma tekniği” adı altında geliştirilen, 1940’den sonra Amerika’da uygulanmasına başlanan iş örnekleme, bir istatistik tekniğidir.²⁵²

İş örnekleme yöntemi; bir işin belli kurallara göre belirlenen zamanlarda yapılan kısa süreli gözlemlerle tespit edilen insan kaynakları ve işlemleri hakkında sonuçlar çıkarılması yöntemidir.²⁵³

Diyelim ki, bir çalışan üzerinde bir günde 25 ani ve rastgele gözlem yaptık. 20 gözlemimizde çalışanın çalıştığını, 5 gözlemimizde ise çalışmadığını kaydettik. Bu gözlemden belli bir güvence ile şu sonucu çıkarabiliriz. Çalışan çalıştığı iş yerindeki bir iş gününün %80’nini çalışarak %20’sini ise çalışmayarak geçirmektedir.

Rastgele aralıklarla yeterli miktarda gözlem yapılmışsa gözlem sonuçlarına göre makinelerin çalışma yüzdesi, o işyerindeki makinelerin gerçek çalışma yüzdesine, çalışanların çalışma yüzdesi, o işyerindeki çalışanların gerçek çalışma yüzdesine oldukça yakın olacaktır. Yapılan gözlemler sonucunda makinelerin ve çalışanların mesailerinin ne kadarını boş geçirmiş oldukları açıkça saptanmış olunur. İş örneklemesinin doğruluğu gözlem süresinin uzunluğuna ve gözlem sayısının çokluğuna bağlıdır.²⁵⁴

²⁵⁰ Akçakaya, s.45.

²⁵¹ Timur, s.165.

²⁵² Akçakaya, s.166.

²⁵³ İş Etüdü İle İlgili Temel Bilgiler, <http://www.belgeler.com/blg/9lu/is-etudu-ile-ilgili-temel-bilgiler> (16.07.2012).

²⁵⁴ Timur, s.165.

Şekil 5: Bir İş Örnekleme Kayıt Formu

| Tarih: | | Gözlemci: | | Etüt No: | |
|-----------------|---------------|-----------|-------|----------|--|
| | Gözlem Sayısı | Toplam | Yüzde | | |
| İşçi Çalışıyor | //// // // // | 20 | %80 | | |
| İşçi Çalışmıyor | //// | 5 | %20 | | |

Kaynak: Hikmet Timur, Organizasyon Reorganizasyon İş Tanımları ve Norm Kadro, Siyasal Kitapevi, Ankra 2008,s.167

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ NORM KADRO ANALİZİ

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Son yıllarda kamu kurumlarında istenen uygulamalardan biri de norm kadro adı ile bilinen insan kaynakları planlamasıdır. Kamu kurumlarında norm kadro uygulaması bir talimat gibi görülebilir ancak içeriğine bakıldığında gereklilik olduğu anlaşılır.²⁵⁵

2004 yılından itibaren Gelir İdaresi Başkanlığı'nda diğer kamu kurumlarında olduğu gibi yeniden yapılanma çalışmalarına ağırlık vermeye başlamıştır. Bu çalışmaların temel nedeni kurumsal etkinlik ve verimliliği artırmaktır. Bu tez çalışmasına konu olan Norm Kadro Uygulaması, Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı İzmir Vergi Dairesi Başkanlığının bünyesindeki Müdürlüklere yönelik yeniden yapılanma çalışmalarından biridir.

Bu çalışmanın amacı, İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde yer alan vergi dairelerinden örnek olarak seçilen Konak Vergi Dairesinin norm kadrosunu oluşturmaktır. Kuruluşu değişik isimler altında 1950'li yılların öncesine uzanan Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü tüm Türkiye'de Gelir İdaresi Başkanlığı bünyesindeki Vergi Dairesi Müdürlüklerinin içinde mükellef ve tahsilât potansiyeli yönünden genelde sık rastlanabilen daire olarak faaliyet göstermektedir. Konak Vergi Dairesi, bünyesinde bulunan on dört adet servis ile hizmet vermektedir.

Bu tez çalışması öncelikle; Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünde fiilen yapılan iş ve işlemleri belirlemeyi gerektirmektedir. Bu gereklilik, profesyonel analiz yöntemleri kullanılarak yapılan uygulama sonucu bir diğer amacı yani insan kaynakları ile birlikte yönetim kadrolarını, çalışma süreleri içerisinde iş yükünün ne olduğu ve ilgili bölümlerde kaç personel çalışması gerektiği hususunda bilinçlendirme sonucunu getirmesi beklenmiştir.

²⁵⁵ Özdemir, s.120.

3.2. ÇALIŞMANIN SÜRECİ

Çalışma; 14.03.2011 tarihi ile 23.07.2011 tarihleri arasında İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde yer alan vergi dairelerinden seçilen en az üniversite mezunu 10 kişilik bir ekip tarafından yürütülmüştür.

Bu tarihten önce norm kadro çalışmaları için, İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı ile Hacettepe üniversitesi arasında işbirliği oluşturulmuştur. Ardından, çalışmaların yapılacağı 5 Daire Başkanlığı bünyesinde yer alan vergi daireleri içinden farklı vergisel iş ve işlemlerde faaliyet gösterenler arasından seçilmiştir. Daha sonra yine İzmir Vergi Dairesi çalışanları arasından en az üniversite mezunu olmak üzere, içinde yer aldığım 10 kişi seçilerek ikişer kişilik 5 ekip oluşturulmuştur.

Ekipler, çalışmalarına 14.03.2011 tarihinde Başkanlık binasının 7.katındaki toplantı salonunda başlamıştır.

Norm kadro uygulaması konusunda kurum dışındaki profesyonel kişiler tarafından 6 gün süreyle teorik eğitim verilmiş ve bu eğitimin ağırlık noktasını iş analizi oluşturmuştur.

Eğitimin ardından edinilen bilgiler oluşturulan ekipler tarafından İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesindeki birimlerde 4 gün boyunca pratiğe yönelik uygulamalar yapılarak pekiştirilmiştir.

Ekip üyelerinin iş analizi yapma ve norm kadro saptama konusunda gerekli bilgi ve davranış kurallarıyla donatılmış oldukları kanaatine varıldıktan sonra 23.03.2011 tarihinde saha çalışmalarının başlatılmasına karar verilmiştir. Ekipler gruplar halinde örnek olarak seçilen 5 vergi dairesinin her birinde ikişer kişi olmak üzere görevlendirilmiştir. Aynı tarihte ekip arkadaşlarıyla birlikte Konak Vergi Dairesinde norm kadro sayısı belirlemek üzere çalışmaya başlanmıştır.

Ekipler arasında bakış açısında, uygulamada ve yöntem seçiminde birlik sağlanmasına özen gösterilmiştir. Bu amaçla haftada en az bir defa bütün ekiplerin katılımıyla koordinasyon toplantısı yapılmıştır.

Ayrıca ekipler, eğitim veren kişilerle birlikte ekip koordinatörü nezaretinde haftada en az bir defa çalışma yerinde ziyaret edilerek bilfiil iş başında gözlenmiş ve karşılaştıkları sorunlara karşı çözüm önerileri sunulmuştur.

İzleyen sayfalarda Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü bünyesinde yer alan her bir serviste yapılan işler, her bir işin işlemleri ve bu işlemlerin aldığı süreye yani iş ölçümüne ilişkin veriler tespit edilmiştir.

İş ölçümü tablolarında belirtilen yıllık iş tekrar sayıları ilgili müdürlüğün evrak servisine yapılan girişlerden ve bilgi işlem verilerinden alınmıştır. Her bir işlem süresi kronometre tutulmak suretiyle ölçülmüştür. Tüm süreler yıllık toplam saat olarak alınmıştır.

Bu veriler aracılığı ile her bir servisin yıllık iş yükü saat açısından saptanmış ve saptanan bu iş yüküne göre orada çalışması gerekli insan kaynakları sayısı yani norm kadro 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde yer alan ve Konak Vergi Dairesinde yapılan iş ölçüm çalışmalarında mülakat ve gözlem yöntemi birlikte kullanılmıştır. Mülakat yöntemi ile dairelerde yapılan işler ve her bir işin işlemleri saptanmıştır. Gözlem yöntemi ve kronometre ölçüm yöntemi ile de saptanan her bir işin ve her bir işleminin ne kadar süre aldığı ölçülmüştür.

3.3. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Rapor yalnız Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir.

Projenin kapsam alanı dışında kalması nedeniyle yönetsel kusurlar ya da yönetimin yanlış uygulamaları sebebiyle ortaya çıkan zaman kayıplarının yarattığı verimsizlik üzerinde durulmamıştır.

Projenin varlık nedenini oluşturması sebebiyle bu çalışmada insan kaynaklarının tutum ve davranışlarından kaynaklanan verimsizliğin nedenlerinden yalnız bir tanesi üzerinde durulmuştur. Bu da çalışanların saptanan işleri yapma süreleri ve çalıştırılması gereken personelin sayısal olarak saptanmasıdır.

İzmir Vergi Dairesi Başkanlığının belirlediği vergi dairelerinde yapılan norm kadro çalışmalarında 2001/39 sayılı genelgenin vurguladığı 3 ana başlıktan ilk 2 ana başlığında Örgüt yapısı ve Görev dağılımı, kadro tanımlarının değiştirilmesi değil, değerlendirilmesi ve gerekli sayının tespiti amaç edinildiğinden çalışmada yer almamıştır. Örgüt yapısının değişikliği ve kadro tanımlarının yapılması Maliye Bakanlığı ve Personel Daire Başkanlığı yetkisinde olduğundan iş analizi yapılmış

ancak görev tanımları güncellenmemiştir. Mevcut tanımlar geçerli kabul edilmiştir.²⁵⁶

Müdür, Müdür yardımcısı ve şefler gibi yönetimde yer alanlar ölçümler dışında tutulmuştur.

İş ölçümü yapılırken üzerinde ölçüm yapılan kişi birinci bölümde ifade edildiği üzere “gözlemlenme” etkisinde kalarak yavaş ya da hızlı çalışabilir. Her iki durumda da yapılan ölçüm sağlıklı ölçüm değildir. Ölçülen durumun, üzerinde ölçüme esas kişinin ölçüm esnasındaki temposu dikkate alınarak normalleştirilmesi gerekir. Normalleştirme ölçüm esnasında elde edilen sonucun insan kaynaklarının çalışma temposu ile çarpılması suretiyle elde edilmektedir. Konak Vergi Dairesinde yapılan iş ölçümlerinde çalışanların temposu, çalıştıkları servisin işlemlerine ve çalışanların niteliklerine göre değişiklik arz etmekle beraber genel olarak %80 olarak saptanmıştır.

Çalışmada yer verilmeyen ilk 2 ana başlıktan ikincisi Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından mevcut ve öngörölmüş olduğundan teşkilat şemasında yer alan tüm pozisyonların istihdam şekillerine göre (memur, sözleşmeli personel, sürekli işçiler) görev/iş tanımlarının yapılması önerisine sonuç değerlendirilmeleri kısmında değinilecektir.

3.4. ÖLÇÜM ÖNCESİ İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT YAPISI, GÖREV TANIMLARI VE YASAL DAYANAKLARI

Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 12.maddesi hükmüne göre düzenlenen 05.05.2005 tarih ve 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanun’a göre yapılanmış olup görev ve unvanlar bu kanunla düzenlenmiştir. 25929 sayılı ve 07.09.2005 tarihle Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikte (kısım 1-madde 7) iş ve işlemlerin yürütülmesinin esasları ayrıca Vergi dairesi Müdürlüklerinde personel kadroları (kısım 3, madde 24–25–32 ayrıca geçici madde 6) ve bunlarla ilgili görevlendirme yetkilerinin kimler tarafından yapılacağı ayrıca sıralanmıştır.

²⁵⁶ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 25. maddesi.

Buna göre görevlendirme:²⁵⁷

Vergi Dairesi Başkanlığında insan kaynaklarının belirlenmesinde;

a) Gelir İdaresi Başkanlığınca görev yapacağı müdürlük belirlenmiş merkez atamalı personel hariç olmak üzere, grup müdürleri ile diğer müdürler ve vergi dairesi müdürleri ile vergi dairesi müdür yardımcılarının ve diğer personelin görevlendirilecekleri birimleri belirlemeye, gerektiğinde değiştirmeye vergi dairesi başkanı,

b) Vergi istihbarat uzmanları, gelir uzmanları, vergi istihbarat uzman yardımcılarını, gelir uzman yardımcılarını ile şefler ve diğer personelin görev yapacağı müdürlüğü belirlemeye, gerektiğinde değiştirmeye ilgili grup müdürleri,

c) Müdürlüklerde görev yapan vergi dairesi müdür yardımcılarının, vergi istihbarat uzmanı, gelir uzmanı, vergi istihbarat uzman yardımcılarını, gelir uzman yardımcılarını ile şefler ve diğer memurların çalışacakları birimleri belirlemeye, gerektiğinde değiştirmeye ilgili müdürler,

d) Şubelerde çalışan personelin görevlendirileceği konuları belirlemeye, gerektiğinde değiştirmeye ilgili şube yöneticisi yetkilidir.

Şube yöneticisi; şubelerin faaliyet alanı, insan kaynakları sayısı ve işlem hacmine göre müdür, vergi dairesi müdür yardımcısı, vergi istihbarat uzmanı, gelir uzmanı veya şefler arasından görevlendirilir.

Vergi dairesi başkanlığının kadro dağılımı 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili mevzuat hükümlerine göre yapılır.²⁵⁸

Vergi Dairesi Başkanlıklarının personel ihtiyaçları ve buna bağlı kadro, unvan ve dereceler itibariyle dağılımı; iş hacmi, yöresel özellikler ve beklenen gelişmeler dikkate alınarak Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenir.

Vergi dairesi müdür yardımcılarını, kendilerine bağlı birimlerin iş ve işlemlerinin mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirilmesi ile görevlidirler. Vergi istihbarat uzmanları, gelir uzmanları, şefler, vergi istihbarat uzman yardımcılarını, gelir uzman yardımcılarını, çözümleyiciler, programcılar, bilgisayar

²⁵⁷ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 24. maddesi.

²⁵⁸ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 25. maddesi.

işletmenleri ve diğer memurlar ilgili mevzuatta belirtilen iş ve işlemlerden kendilerine verilenleri yapmakla görevlidirler. Ancak veznedar, tahsildar ve icra memurları, mükeffell memurlar arasından seçilir.²⁵⁹

24.12.1994 tarihli ve 22151 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde belirtilen Vergi Dairesi Müdürlüklerinde bölüme bağlı servisler ile bağlı vergi dairelerinde tahakkuk ve tahsilât servisleri servis sorumlusu olarak görevlendirilen personel tarafından yönetilir.²⁶⁰

Vergi Dairesi Müdürlerinin yetki ve sorumlulukları ise yine aynı yönetmelikte şu şekilde yer almıştır;

Grup müdürü ve müdürler, görevlerinin ifası sırasında çeşitli mevzuatla doğrudan doğruya kendilerine verilmiş olan ve bir daire yöneticisi olarak sahip olduğu yetkiler ile vergi dairesi başkanı ve/veya grup müdürü tarafından devri uygun görülen yetkileri kullanır.²⁶¹

Grup müdürü ve müdürler, sahip oldukları yetkilerden, doğrudan doğruya kendilerine verilmiş olanlar hariç olmak üzere mevzuatta aksine bir hüküm bulunmamak kaydıyla, uygun gördüklerini, maiyetindeki yöneticilere yazılı olarak derece derece devredebilirler. Ancak, bu yetki devri denetim sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

Grup müdürü ve müdürler, sahip oldukları ve kendilerine devredilen yetkileri kullanmamaktan, devrettiği yetkilerin iyiye kullanılmamasından ve görevlerinin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı ilgililerle birlikte sorumludurlar.

Grup müdürü ve müdürler, kanunların uygulanması ile ilgili olarak verdiği emirlerden doğan hazine zararlarından sorumludurlar.

Muhasebe grup müdürlüğünde görevli müdür, muhasebe yetkilisi sıfatıyla şahsen, düzeltme, ret ve iadelere ilişkin işlemlerden dolayı vergilendirme grup müdürlüğünde görevli ilgili müdürler, tahsilata ilişkin işlemlerden dolayı ise tahsilat grup müdürlüğünde görevli ilgili müdürler, şube yöneticisi ve personel ile birlikte Sayıştay’a karşı sorumludurlar.

²⁵⁹ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 32. maddesi.

²⁶⁰ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 6. maddesi.

²⁶¹ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 30. maddesi.

Vergi dairesi müdür yardımcıları, kendilerine bağlı birimlerin iş ve işlemlerinin mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirilmesi ile görevlidirler.²⁶²

Vergi dairesi başkanı tarafından gelir uzmanları ya da şefler arasından görevlendirilen servis sorumluları, kendilerine bağlı birimlerin iş ve işlemlerinin mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirilmesi ile görevlidirler.

Vergi dairesi müdür yardımcıları ve servis sorumlusu olarak görevlendirilen personel, sahip oldukları yetkiler ile grup müdürü ve müdür tarafından devredilen yetkileri kötüye kullanmaktan, devrettiği yetkilerin kötüye kullanılmasından ve görevlerinin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı, ilgililerle birlikte grup müdürüne ve/veya müdüre karşı sorumludurlar.

Vergi dairesi müdür yardımcıları ve servis sorumlusu olarak görevlendirilen personel, tahakkuk ve tahsilata ilişkin iş ve işlemlerin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan hazine zararlarından, o iş ve işlemi yapan personelle birlikte sorumlu tutulurlar.

Vergi istihbarat uzmanları, gelir uzmanları, şefler, vergi istihbarat uzman yardımcıları, gelir uzman yardımcıları, çözümleyiciler, programcılar, bilgisayar işletmenleri ve diğer memurlar; ilgili mevzuatta belirtilen iş ve işlemlerden kendilerine verilenleri yapmakla görevlidirler. Ancak veznedar, tahsildar ve icra memurları, mükellef memurlar arasından seçilir.

Vergi istihbarat uzmanları, gelir uzmanları, şefler, vergi istihbarat uzman yardımcıları, gelir uzman yardımcılığı ile görevlendirilen diğer personel; görevlendirildikleri birimin yönetiminden sorumlu müdür, vergi dairesi müdür yardımcısı, servis sorumlusu olarak görevlendirilen personel tarafından kendilerine verilen işleri, belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yerine getirmekle yükümlü olup kendilerine verilen görevleri mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirmemekten dolayı müdüre, vergi dairesi müdür yardımcısına, servis sorumlusu olarak görevlendirilen personele karşı sorumludurlar.

Vergi istihbarat uzmanları, gelir uzmanları, şefler, vergi istihbarat uzman yardımcılığı, gelir uzman yardımcılığı, çözümleyiciler, programcılar, bilgisayar işletmenleri, diğer memurlar tahakkuk ve tahsilata ilişkin işlemlerin zamanında ve

²⁶² 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 32. maddesi.

doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan hazine zararlarından sorumlu tutulurlar.

Yönetmelik maddelerine göre Vergi Dairesi Müdürlüklerinin örgüt yapısı içinde görevlendirilen personelin unvan farklılıkları olmasına rağmen yetki ve sorumlulukları neredeyse aynıdır.

Yine açıklandığı üzere Gelir İdaresi Başkanlığı Yönetmeliği'ne göre örgüt yapılanması, kadro ve unvanların belirlenmesi, unvan ve kadroların nerelerde istihdam edileceği kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş bulunmaktadır.

Norm kadro bir birimde ya da bir kurumda bilfiil yapılan işlerin iş yüküne göre orada çalışması gerekli personel sayısının saptanmasıdır. Bir birimde kaç tane yönetsel pozisyonun, diğer bir ifade ile kaç tane şef ya da müdür yardımcısının bulunması gerektiği norm kadro çalışmalarının dışında, organizasyon tasarımı ile belirlenmesi gerekli olan bir konudur.

Bu nedenle Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünde yapılan norm kadro çalışmalarında yönetim ve kontrol görevi icra etmeleri nedeniyle müdürün, müdür yardımcılarının ve şeflerin yaptıkları işler ölçülmemiş, ancak müdürlüğün ölçüm yolu ile saptanan norm kadrolarına otomatik olarak ilave edilmiştir.

Vergi Dairesi Müdürlüklerinin örgüt yapılanması, görev ve yetki alanı ise 24.12.1994 ve 22151 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde belirlenmiştir.

Bu yönetmeliğe göre Vergi dairesi Müdürlükleri mükellefi tespit eden, vergi, resim ve harç tarh eden, tahakkuk ettiren, ceza kesen ve tahsil eden dairelerdir. Vergi daireleri, Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun Hükümlerine göre aynı zamanda “Tahsil Dairesi”dir, denilmektedir.

Vergi daireleri, vergi kanunlarının ve diğer mevzuatın uygulanması bakımından il ve ilçe merkezlerinde iş hacmi dikkate alınarak aşağıda belirtilen şekilde örgütlenir:²⁶³

- a) Vergi Dairesi Başkanlığı
- b) Vergi Dairesi Müdürlüğü
- c) Bağlı Vergi Dairesi (Malmüdürlüğü bünyesinde)

²⁶³ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanunun 9. maddesi.

Başkanlık ve müdürlük şeklinde kurulan vergi daireleri, ana hizmet birimleri ile diğer hizmet birimlerinden; bağlı vergi daireleri ise tahakkuk ve tahsilat servislerinden oluşur. Vergi dairesi müdürlüğü şeklinde kurulmuş bir ya da birden fazla vergi dairesi, Bakanlıkça vergi dairelerinin etkin bir yapıya kavuşturulması, kaynakların verimli kullanımı, iş akışında sürat ve güvenliğin sağlanması ve mükelleflere yönelik hizmetlerin daha etkin bir hale getirilmesi gibi amaçlar esas alınarak vergi dairesi başkanlığına veya vergi dairesi başkanlığı şeklinde örgütlenen vergi dairesi de vergi dairesi müdürlüğüne dönüştürülebilir.

Bakanlıkça gerek duyulması halinde, başkanlık şeklinde kurulan vergi dairelerinde vergilendirme işlemleri ile muhasebe ve kovuşturma işlemleri ayrı vergi müdürlükleri şeklinde kurulabileceği gibi ayrı ayrı kurulan vergi müdürlükleri de birleştirilebilir. Vergi müdürlüğünün ayrı kurulması durumunda yazışma ve arşiv servisi ile tarama ve kontrol bölümü her iki müdürlükte de yer alır. Vergi dairesinin saymanlık işlemlerinden dolayı Sayıştay'a hesap verme görevi iki müdürlük kurulması halinde, muhasebe ve kovuşturma işlemlerinden sorumlu vergi müdürü tarafından yerine getirilir.

Vergi müdürlüğü ya da müdürlüklerinin iş hacmine göre kurulacak bölüm ve servis sayısını belirlemeye, bir servisin görevini kısmen veya tamamen başka servislere vermeye, bölüm veya servisleri, servislerde oluşturulan masaları birleştirmeye veya görev itibariyle masa sayısını arttırmaya Maliye Bakanlığı yetkilidir. Bakanlık bu yetkisini kısmen veya tamamen Defterdarlıklara devredebilir. Sicil, yoklama ve muhasebe kayıt servisleri birden fazla kurulamaz.

Başkanlık ve müdürlük şeklinde kurulan vergi daireleri birimleri şunlardır.²⁶⁴

A) Ana Hizmet Birimleri

I- Vergilendirme Bölümündeki Servisler

- 1) Sicil-Yoklama Servisi
- 2) Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisi

²⁶⁴ 5345 sayılı Teşkilat Yapılanmasına Dair Kanununun 10. maddesi.

- a) Beyanname Kabul Masası
 - b) Değerlendirme Masası
 - c) Diğer Tarih İşlemleri Masası
 - d) Hesap ve Takip Masası
 - e) Diğer İşlemler Masası
- 3) Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisi
- a) Motorlu Taşıtlar Vergisi Masası
 - b) Taşıt Alım Vergisi Masası
 - c) Tapu ve Kadastro Harçları Masası
 - d) Veraset ve İntikal Vergisi Masası
 - e) Diğer Süreksiz Yükümlülükler Masası
- 4) İhtilafli İşler Servisi
- 5) Diğer İşlemler Servisi
- II-Muhasebe Bölümündeki Servisler
- 1) Vezne Servisi
 - 2) Muhasebe Kayıt Servisi
- III-Kovuşturma Bölümündeki Servisler
- 1) İcra Servisi
 - 2) Satış Servisi
- IV-Tarama ve Kontrol Bölümü

B) Diğer Hizmet Birimleri

I- Vergi Dairesi Başkanlığı Diğer Hizmet Servisleri

- 1) Gelir Servisi
- 2) Vergi Denetmenleri Yazışma Servisi
- 3) Takdir Servisi
- 4) Uzlaşma Servisi
- 5) Özlük ve Destek Hizmetleri Servisi
- 6) Yazışma ve Arşiv Servisi

II- Vergi Dairesi Başkanlığı Vergi Müdürlüğü Diğer Hizmet Servisi

- 1) Vergi Müdürlüğü Yazışma ve Arşiv Servisi

III- Vergi Dairesi Müdürlüğü Diğer Hizmet Servisi

1) Yazışma, Arşiv ve Özlük Servisi

C) Beyanname Kabul ve Tahsilat Şubesi

Yönetmelikte açıklandığı üzere Vergi Dairesi Müdürlükleri 3 ana bölümden oluşmakta ve ilgili müdürlüklerden sorumlu olan Vergi Dairesi Başkanlıkları dairelerin görev alanlarına giren iş ve işlemlere göre belirlenen birimler oluşturmaktadırlar.

3.5. İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ NORM KADRO UYGULAMASI

Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü değiştirmiş olduğu isimlere rağmen kuruluşu 1950’li yıllara uzanan bir müdürlüktür. Mükellef yapısı itibarı sadece belli bir mükellef türüne hitap etmeyen ancak hemen hemen her türden iş ve mükellef türünde işlemlerin yapıldığı, genel vergisel işlerin takip edildiği bir dairedir. Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü örgüt yapısı içinde bulunan ve iş ölçümü yaptığımız bölümler, Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü örgüt şeması üzerinden gösterilmiştir. İnsan kaynaklarının kadro dağılımı yine aynı şema ve ekli kadro dağılım şemasında gösterilmektedir.

Bu tez çalışmasının üçüncü bölümünde yer alan norm kadro uygulamasında; bilgi ve belge toplama, gözlem, mülakat teknikleri Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünde çalışanlara bizzat tarafımdan tatbik edilmiştir. Bu suretle tüm servislerde yapılan iş ve işlemler ile bunların öğeleri iş analizi yapılmak suretiyle saptanmıştır. Saptanan bu iş ve işlemlerin ne kadar zaman aldığı kronometre ile ölçülmek suretiyle tespit edilmiş, derecelendirilmiş ve yıllık iş yükü müdürlükteki tüm servisler için ayrı ayrı belirlenmiştir. Çalışmamda Konak Vergi Dairesinde saptanan iş ve işlem türlerinin sayısı işlem potansiyeli dönemsel olarak değiştiğinden günlük olarak alınmamış, son üç yılın sayısal verilerinin ortalaması alınarak bu sayılar belirlenmiştir.

Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünde yapılan norm kadro çalışmalarında, çalışma koşullarına göre tolerans payı yüzde %15 olarak saptanmıştır. Çalışanların zamanla iş disiplini arttıkça, işleri ile bütünleştikçe ve buna bağlı olarak motivasyonları yükseldikçe çalışma temposunun yükseltilmesi, eklenecek pay yüzdelerinin ise düşürülmesi gerektiği tespit edilmiştir.²⁶⁵

Bu saptamada, iş süreçlerinde mevzuattan kaynaklanan sapmaların önemli olup ayrıca bu tez çalışmasının sonuç kısmında yer almaktadır. Norm kadro belirleme sürecinde gözlem ve kronometre kullanmak suretiyle ölçümlerde yapılmıştır.

Bu tez çalışmasının sonunda, organizasyon şeması saha çalışmalarının fiilen başladığı 23.03.2011 tarihinde mevcut olan ile çalışmanın bittiği 23.07.2011 tarihi itibarıyla belirlenen personel sayıları, Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünün fiili ve buna ilişkin 'Kadro El Kitabı' nın kadrosu ile çalışma sonucu saptanan norm kadrosunu karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

3.6. İZMİR KONAK VERGİ DAİRESİ BÜNYESİNDE YER ALAN SERVİSLERDE YAPILAN İŞ ÖLÇÜMÜ SONUÇLARI

3.6.1. Muhasebe Servisi

| | |
|---|----------|
| 1- Günlük + icmal dökümlerinin sistemden alınması | 16 işlem |
| 2- Genel fiş düzenleme işleri | 26 işlem |
| 3- Emanet işleri | 47 işlem |
| 4- Tescil işleri | 3 işlem |
| 5- Teminat işleri | 3 işlem |
| 6- Red ve iade işleri | 5 işlem |
| 7- Muhasebe işlem fişi iptal işleri | 4 işlem |
| 8- Nakit hareket cetveli | 4 işlem |
| 9- Hesap kontrol işleri | 5 işlem |
| 10- Ay sonu işleri | 17 işlem |
| 11- Ay sonu istatistikleri | 15 işlem |

²⁶⁵ Timur, s.162.

| | |
|--|----------|
| 12- Yönetim dönemi işleri | 25 işlem |
| 13- Halef-selef işleri | 30 işlem |
| 14- Sayıştaya gönderilecek evrakların hazırlanması | 6 işlem |
| 15- Yazışmalar | 11 işlem |
| 16 -Diplomatik istisna kapsamında yapılan iadeler | 4 işlem |

Tablo 3: Muhasebe Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GÜNLÜK +İCMAL DÖKÜMLERİNİN SİSTEMDEN ALINMASI (16 işlem) | Günlük Tahakkuk Bordrosu İcmali | 360 | 0,50 | 5 |
| | Günlük Tahakkuk Bordrosu İcmalinin Kontrolü Sonucu Özel Tahakkuk İcmali | 360 | 0,34 | 3,4 |
| | Günlük Tahsilat Bordrosu İcmali Alınması Kontrolü(Çek-Banka-Mahsuben Tahsilat-Banka Kredi kartı İcmalleri) | 1440 | 0,32 | 12,8 |
| | Günlük Nakit Tahsilat İcmali Alınması Kontrolü | 298 | 0,37 | 3,06 |
| | Saymanlık Bazında Tahsilat Bordrosu icmali Alınması Kontrolü (ortalama Günde 4 Adet) | 298 | 0,15 | 1,24 |
| | Emaneten Alınan Tahsilat Bordrosu İcmali Alınması Kontrolü | 360 | 0,15 | 1,5 |
| | Günlük Takip Bordro İcmal Alımı | 298 | 0,30 | 2,48 |
| | Günlük Takipten Kaldırma İcmali Alınması Kontrolü | 246 | 0,32 | 2,19 |
| | Günlük Kredi Kartı Tahsilat İcmalinin Alınması Kontrolü | 246 | 0,45 | 3,08 |
| | Haftalık Merkez Bankası Dökümlerinden Kredi Kartı Tahsilâtlarının Sorgulanması | 52 | 4,10 | 3,61 |
| | Düzeltilme Formu İcmali Alınması Kontrolü | 298 | 0,23 | 1,9 |
| | Düzeltilme Defteri İcmali ve Alınması Kontrolü | 246 | 0,58 | 3,96 |
| | İptal Edilen Vergi Barışına Göre Vazgeçilen Alacaklar Tahakkuk Kaydı | 298 | 0,51 | 4,22 |
| | İptal Edilen Düzeltilme Fişlerine Ait Düzeltilme Defteri İcmali | 298 | 0,58 | 4,8 |
| | Kaydi Tahsilât İcmali Alınması Kontrolü | 298 | 1,34 | 7,78 |
| | Muhtasar Beyanname İle Bildirilen Özel İndirimden Doğan Gelir Vergisi İcmali Alınması Kontrolü | 246 | 1,20 | 5,47 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GENEL FİŞ DÜZENLEME İŞLERİ (26 İşlem) | A-Manüel Sif Düzenleme | | | |
| | Günlük Nakit Tahsilat İcmaline ait Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 20,28 | 83,91 |
| | Banka Tahsilâtına İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 360 | 7,07 | 42,7 |
| | Çek İle Yapılan Tahsilata İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 4,53 | 20,02 |
| | Haftalık Merkez Bankası Dökümlerinden Kredi Kartı Tahsilatlarının Sorgulanmasında Tahsil Edilenlerin Muhasebe Kayıtlarının Yapılması | 246 | 2,10 | 8,88 |
| | Düzeltilme Formu İcmaline İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 5,51 | 23,99 |
| | Düzenlenen Muhasebe İşlem Fişine Düzeltilme Formu İcmalinin Eklenmesi | 246 | 0,21 | 1,44 |
| | Düzeltilme Defteri İcmaline İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması-İcmalin Eklenmesi | 246 | 10,57 | 44,9 |
| | Günlük Nakit Teslimat Müzekkeresinin Bankaya Gönderilişi Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi -Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 13,50 | 56,72 |
| | Günlük Nakit Teslimat Müzekkeresinin Banka hesabına Yatırılmasının Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi -Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 14,20 | 58,77 |
| | Günlük Çek Teslimat Müzekkeresine ait Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi - Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 11,50 | 48,52 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GENEL FİŞ DÜZENLEME İŞLERİ (26 İşlem) | Özel Tahakkuklardan Tahsilat Yapıldığı Zaman Hangi Mükellefe Ait Olduğunun Araştırılması (otomatik) | 5 | 0,51 | 0,07 |
| | Mükellefin Tespitinden Sonra Tahsilatın Emanete Alınması İşleminin Yapılması | 24 | 2,10 | 0,87 |
| | Emanete Alma işleminden Sonra Kurumlara Düşen Paylarının Banka Kanalıyla Gönderilmek Üzere Gönderme Emrinin Düzenlenmesi | 9 | 1,56 | 0,29 |
| | Ziraat Bankasından Günlük Hesap Ekstresinin Gelmesinden Sonra Nakit Olarak Yapılan Tahsilatın Banka Hesabına Aktarılmasına İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 19,32 | 80,09 |
| | Ziraat Bankasından Günlük Hesap Ekstresinin Gelmesinden Sonra Çek Olarak Yapılan Tahsilat ile Çek Olarak Yapılan Tahsilatın Banka Hesabına Aktarılmasına İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 3,50 | 15,72 |
| | Günlük Ziraat Bankasından Hesap Ekstresinde Görülen ve Bir gün önce Bankaya Gönderilen Gönderme Emirlerinin Banka tarafından İşlem yapılmasından sonra Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 246 | 3,60 | 16,4 |
| | Banka Defterinin Kaydı ve Kontrolü | 246 | 2,30 | 10,25 |
| | Kaydi Tahsilat İcmalinin Muhasebe İşlem Fişi Düzenlenmesi-Kontrolü-Paraflanması | 125 | 3,30 | 7,29 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GENEL FİŞ DÜZENLEME İŞLERİ (26 İşlem) | B-Otomatik Sif Düzenleme | | | |
| | Günlük Tahakkuk İcmaline İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Kaydetme-Yazdırma-Paraflama-İcmalin Eklenmesi | 298 | 1,54 | 9,44 |
| | Özel Tahakkuk İcmaline İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Kaydetme-Yazdırma-Paraflama-İcmalin Eklenmesi | 246 | 1,45 | 7,18 |
| | Takibe Alınan Alacaklara Ait Muhasebe İşlem Fişini Kaydetme-Yazdırma-Paraflama-İcmalin Eklenmesi | 298 | 2,44 | 13,58 |
| | Takipten Kaldırılan Alacaklara ait Muhasebe İşlem Fişini Kaydetme-Yazdırma-Paraflama-icmalin Eklenmesi | 298 | 2,44 | 13,58 |
| | Saymanlıklar arası Tahsilat İcmaline İlişkin Muhasebe İşlem Fişini Kaydetme-Yazdırma-Paraflama -İcmalin Eklenmesi | 2558 | 1,10 | 49,74 |
| | Karşı Saymanlık İşlem Fişinin Sistemden Görüntüsünün Alınması ve Düzenlenen Muhasebe İşlem Fişine Eklenmesi | 4 | 3,48 | 0,25 |
| | Başka Vergi Dairesi Adına Yapılan Tahsilatın Muhasebe Kaydı | 246 | 2,15 | 9,23 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| EMANET İŞLERİ (47 İşlem) | A-Emanet Sif (A) Fiş Düzenleme | | | |
| | Vezneden Mükellef Tarafından Yatırılan Emaneten Tahsilata İlişkin Muhasebe İşlem Fişini Düzenleme-Yazdırma-Paraflama | 246 | 1,33 | 6,36 |
| | Mükellef tarafından Nakit Olarak Yatırılan Teminatın Emaneten Tahsilat İşlemine İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması -Paraflanması | 7 | 1,23 | 0,16 |
| | Saymanlıklardan Gelen Emaneten Yapılan Tahsilata İlişkin Muhasebe İşlem Fişini Düzenleme-Yazdırma-Paraflama | 160 | 1,20 | 3,56 |
| | Saymanlıklarca Yapılan Emaneten Tahsilatın Sistemden Görüntüsünün Alınması ve Emanet Klasöründe Muhafaza Altına Alınması | 246 | 0,52 | 3,55 |
| | Bankalardan Gelen Tahsilatlarda Emaneten Yapılan Tahsilata İlişkin Muhasebe İşlem Fişini Düzenleme-Yazdırma-Paraflama | 160 | 3,31 | 9,38 |
| | Emaneten Yapılan Tahsilata İlişkin Banka Makbuzunun Bankadan Temini ve Emanet Klasöründe Muhafaza Altına Alınması | 160 | 3,04 | 8,18 |
| | Emaneten alınan EFT ile ilgili Servis Notunun Takip Servisine Verilmesi(çok Nadir) | 160 | 2,51 | 7,6 |
| | Tüm Emaneten Yapılan Tahsilatların (Nakit-Teminat-Eft Makbuzları) Emanet Klasörlerinde Muhafaza Altına Alınması | 298 | 3,07 | 15,48 |
| | B-Emanet Sif (B) Fiş Düzenleme | | | |
| | Nakit İadelerde İade SİF (B) Fiş Düzenleme | | | |
| | Vergilendirme Servislerinden gelen Düzeltme Fişlerinin Ekindeki Dosyanın İncelenmesi Tam ve Eksiksiz alınması | 340 | 2,1 | 12,28 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| EMANET İŞLERİ (47 İşlem) | Mükellefin Nakit İade Alacağına İlişkin Dilekçelerin Servise İntikali anında, Dilekçelerdeki Eklerin Kontrolü | 340 | 1,28 | 8,31 |
| | İade Yapılacak Mükellefe İlişkin Merkezi Sorgulamalardan Borç Araştırması | 340 | 2,45 | 15,58 |
| | Merkezi Sorgulama Sonucunda Başka Vergi Dairesine Borcu Görünen Mükellefin İlgili Vergi Dairesine Yazı Yazılarak Borcun Mahsuplu Olup Olmadığının Tespiti | 1360 | 0,48 | 18,13 |
| | Borcun Mahsuplu Olmaması Durumunda, Karşı Daireden Gelen Haciz Bildirisine İstinaden Mükellefin Emanetteki Parasından İlgili Alacaklı Dairenin Vergi Alacağına Çıkış Yapılabilmesi İçin Mahsup Fişi Düzenlenmesi- Yazdırması-Paraflanması | 200 | 2,33 | 8,5 |
| | İade Yapılacak Mükellefe İlişkin Vergilendirme- Takip- İade Servislerinden Borç Araştırması Yapılması(şef) | 340 | 2,27 | 13,88 |
| | Borcu Bulunan Mükelleflerin Emanet Hesabındaki Paralarından Vergi Borçlarına Çıkış Yapılırken Mahsup Fişi Düzenleme -Yazdırma-Paraflama | 120 | 0,53 | 1,77 |
| | Mükellefe İade Talebi Yerine Getirilirken, Muhasebe İşlem Fişinin ve Gönderme Emrinin Düzenlenmesi Yazdırması-Paraflanması | 340 | 2,59 | 16,91 |
| | Nakit Teminat Olarak Alınan Paraların İade İşlemleri İçin Vergilendirme Servisinden Gelen Servis Notu veya Raporu İstinaden Mükellefe İade İşleminin Yapılması | 4 | 3,32 | 0,24 |
| | Gün İçinde Düzenlenen Gönderme Emirlerine ilişkin Gönderme Emri Teslim Tutanağının Sistemden Alınması | 4 | 3,31 | 0,23 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| EMANET İŞLERİ (47 İşlem) | Takip Servisinden Gönderilen Servis Notuna İstinaden Emanet Çıkış kaydı | 120 | 5,52 | 11,73 |
| | Emanete Alınan Özel Tahakkukun Emanete Alma İşleminde Sonra İlgili Kurumlara Düşen Payların Banka hesaplarına Aktarılabilmesi için Gönderme Emrinin Düzenlenmesi | 10 | 2,47 | 0,46 |
| | Emanetteki Borç Sorgulamalarına İstinaden Karşı Saymanlığa Yazı Yazılması | 90 | 2,17 | 3,43 |
| | İade Dosyalarından Vergi Borçlarına Mahsup Alındısı Düzenleme | | | |
| | Mükelleflerin İade Alacak Tutarlarının Tamamının Vergi Borçlarına Mahsup Dosyasının Tetkikine İlişkin Dilekçenin Kontrolü | 298 | 4,56 | 24,5 |
| | Mahsup Talep Dilekçelerine İstinaden Tahakkuk Fiş Numaralarının Tespiti ve Miktarlarının Kontrolü | 298 | 3,54 | 19,37 |
| | İadelerin Vergi Borçlarından Düşülerek Mahsup Alındısı Düzenlenmesi Yazdırılması Paraflanması | 298 | 1,20 | 6,62 |
| | İadelerden Mahsup Talebi Doğrultusunda Başka Vergi Dairesinde Bulunan Şube Borçlarına Mahsup Alındısı Düzenlenmesi (S.A.i.F) Yazdırılması Paraflanması | 298 | 1,23 | 6,87 |
| | SSK Mahsup Talebinde İade Sif (B) Fiş Düzenlenme | | | |
| | Mükellefin SSK Mahsubuna İlişkin Dilekçesinin Servise İntikali anında, Dilekçelerdeki Eklerin Kontrolü | 90 | 1,32 | 2,3 |
| | Talepte Bulunan Mükellefe İlişkin Vergilendirme- Takip- İade Servislerinden Borç Araştırması Yapılması | 90 | 2,22 | 3,55 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|--------------------------|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| EMANET İŞLERİ (47 İşlem) | Borcu Bulunan Mükelleflerin Emanet Hesabındaki Paralarından Vergi Borçlarına Çıkış Yapılırken Mahsup Fişi Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 90 | 1,02 | 1,55 | |
| | Mükellefin SSK Mahsup Talebi Yerine Getirilirken, Muhasebe İşlem Fişinin ve Gönderme Emrinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 90 | 5,02 | 7,55 | |
| | Gün İçinde Düzenlenen Gönderme Emirlerine ilişkin Gönderme Emri Teslim Tutanağının Sistemden Alınması | 90 | 3,33 | 5,33 | |
| | Gönderme Emri Teslim Tutanağındaki İBAN Numarası İle ve Gün İçinde Düzenlenen Gönderme Emirleri ve Mükellef Dilekçesindeki İBAN Numaralarının Kontrolü | 90 | 5,02 | 7,55 | |
| | Gönderme Emri Teslim Tutanağı ve Gün İçinde Düzenlenen Gönderme Emirlerinin Ziraat Bankasına Gönderilmek Üzere Kuryeye Teslimi | 90 | 0,45 | 1,13 | |
| | Takip Servisinden Gönderilen Servis Notuna İstinaden Emanet Çıkış kaydı | 90 | 5,54 | 8,85 | |
| | Hazineye İrat Kaydetme İade Sif (B) Fiş Düzenleme | | | | |
| | Her Ay Düzeltme Fişleriyle Emanete Alınan Miktarların Emanet Defter Dökümlerinin Alınması | 12 | 2,10 | 0,43 | |
| | Belirli Periyotlarla Emaneten Tahsilatların Taranması Sonucu Sistemden Alınan Emanetteki Tutarların Servis Notu Ekinde İlgili Servislere Verilmesi | 12 | 0,58 | 0,19 | |
| | Emanete Alınma Tarihi Bir Yılı Geçen Düzeltme Fişlerinin Tebliğ Edilip Edilmediğinin Fiş Bazında Kontrolü | 4 | 2,10 | 0,14 | |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| EMANET İŞLERİ (47 İşlem) | Tebliğ Edildiği Tarihten İtibaren Bir Yılı Geçen Düzeltme Fişiyile Emanete Alınan Miktarların Hazineye İrat Kaydedilmesine İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırması-Paraflanması | 52 | 0,58 | 0,84 |
| | Banka Vezne ve Saymanlıkça Yapılan Emaneten Tahsilatların Periyodik Olarak Taranması | 12 | 2,05 | 0,42 |
| | Emanete Alındığı Tarihten İtibaren Beş Yıllık Süre Geçenler Hakkında Tutanak Düzenleme | 12 | 2,02 | 0,41 |
| | Sorgulamadan Sonrası Belirtilen Miktarların Hazineye İrat İşlemlerine İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırması-Paraflanması | 52 | 0,58 | 0,84 |
| | Hazineye İrat Kaydedilecek Paraların ait olduğu mükellefe İlişkin Merkezi Sorgulamalardan Borç Araştırması | 52 | 0,53 | 0,77 |
| | İlgili Servislerden Gelen Servis Notlarına İstinaden mahsup Alındısı veya Hazineye İrat Kayıt Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 52 | 2,50 | 2,46 |
| | Merkezi Sorgulama Sonucunda Başka Vergi Dairesine Borcu Görünen Mükellefin İlgili Vergi Dairesine Yazı Yazılarak Borcun Mahsuplu Olup Olmadığının Tespiti | 492 | 2,02 | 16,67 |
| | Borcun Mahsuplu Olmaması Durumunda, Karşı Daireden Gelen Haciz Bildirisine İstinaden Mükellefin Emanetteki Parasından İlgili Alacaklı Dairenin Vergi Alacağına Çıkış Yapılabilmesi İçin Mahsup Fişi Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 2460 | 1,11 | 485,17 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| EMANET İŞLERİ (47 İşlem) | Hazineye İrat Kaydedilecek Paranın ait Olduğu Mükellefe İlişkin Vergilendirme- Takip- İade Servislerinden Borç Araştırması Yapılması | 52 | 3,12 | 2,77 |
| | Borcu Bulunan Mükelleflerin Emanet Hesabındaki Paralarından Vergi Borçlarına Çıkış Yapılırken Mahsup Fişi Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 48 | 1,21 | 1,08 |
| | 2-Mahsup Sif (B) Fiş Düzenleme | | | |
| | Gün İçinde Mahsuben Tahsilat İşlemlerine Ait Mahsup Fişlerinin Ait Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 894 | 1,58 | 29,3 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TECİL İŞLERİ (3 İşlem) | A-Tecil SİF(A) Fiş Düzenleme | | | |
| | Tecil Ref Yazısının Muhasebe Servisine Gelmesinden Sonra Tecil Defterinden Tecil Numarası Araştırması | 423 | 1,01 | 7,17 |
| | Tecilden Kaldırılması Gereken Miktarlara İlişkin Gelen Ref Yazısına İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 423 | 1,51 | 13,04 |
| | B-Tecil Sif(B) Fiş Düzenleme | | | |
| | İade Servisi Tarafından KDV ve ÖTV" ye İlişkin Servise Gelen Tecil Fişinin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 423 | 2,21 | 16,57 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TEMİNAT İŞLERİ (3 İşlem) | A-Teminat Sif (A) Fiş Düzenleme | | | |
| | İade Servislerinden Yazı Ekinde Gelen Teminat Mektuplarının ve Teminat Teyidine İlişkin Menkul Kıymet Alındısı Düzenleme | 28 | 1,21 | 0,63 |
| | Menkul Kıymet Alındı Bordrosunun Alınması | 28 | 0,52 | 0,4 |
| | Menkul Kıymet Alındısına İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 28 | 1,03 | 0,49 |
| | B-Teminat Sif (B) Fiş Düzenleme | | | |
| | Servislerden Gelen Teminatın Çözülmesine İlişkin Olur Yazısının Geldikten Sonra Teminat Defterinden Kayıt Numarası Araştırması | 20 | 2,57 | 0,98 |
| | Teminatın İade Aşamasında Vezne Servisinden Teminat Çözümüne İlişkin Belgelerin Alınması | 20 | 1,01 | 0,34 |
| | Teminatın Çözülmesine İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 20 | 1,49 | 0,61 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| RED VE İADE İŞLERİ (5 İşlem) | A-Red ve İade Sif Düzenleme | | | |
| | Limit üstü (100.000TL)Vergilendirme Servislerden gelen Düzeltme Fişlerine Ait Başkanlığa Gönderilen muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 46 | 0,57 | 0,73 |
| | İade ve Vergilendirme Servislerinden Gelen Düzeltme Fişlerine ait Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 3820 | 2,20 | 148,56 |
| | Muhtasar Beyanname İle Bildirilen Özel Gider İndiriminden Doğan Gelir Vergisi İcmaline İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 3820 | 2,10 | 137,94 |
| | B-Red ve İade Sifi Onaylama | | | |
| | Red ve İade Menüsünden Sif Düzenlenen Muhasebe İşlem Fişlerinin Onaylanması | 3820 | 0,52 | 55,18 |
| | C-Toplu Reddiyat Düzenleme | | | |
| | Tecil İhlallerde Takip Servisinden Gelen Toplu Reddiyat Düzeltme Listelerine İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 45 | 1,32 | 1,15 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MUHASEBE İŞLEM FİŞİ İPTAL İŞLERİ (4 İşlem) | Muhasebe İşlem Fişinin Sif İptalinin Memur Eliyle Yapılması | 370 | 1,18 | 8,02 |
| | Emanet-Tecil- Teminat Sif İptalinin Memur Eliyle Yapılması | 370 | 1,22 | 8,43 |
| | İptal Edilen Muhasebe İşlem Fişlerinin Ayrı Bir Klasörde Tasniflenmesi | 370 | 0,19 | 1,95 |
| | Mahsup Fişlerinin İptali ve İptal Edilen Mahsup Fişi Üzerine İptalin Yazdırılması | 370 | 0,58 | 5,96 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| NAKİT HAREKET CETVELİ (4 İşlem) | Her Perşembe, Önceki Beş Günlük Döneme İlişkin Ziraat Bankası Ekstrelerindeki Toplam Alacak ve Borç Miktarını Gösteren Nakit Hareket Cetvelinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması-Mühürlenmesi | 208 | 8,52 | 30,74 |
| | Evrak Kayıt Servisinden Nakit Hareket Cetveline Giden Evrak Kayıt Numarası Alınması | 208 | 1,20 | 4,62 |
| | Nakit Hareket Cetvelinin Bankaya Gönderilmek Üzere Kuryeye Teslimi | 208 | 1,20 | 4,62 |
| | Nakit Hareket Cetveline İlişkin Muhasebe İşlem Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 208 | 3,03 | 10,57 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| HESAP KONTROL İŞLERİ (5 İşlem) | Gün İçinde Manüel Kesilen Muhasebe İşlem Fişlerinin Ana Hesap Kodları İle Tahsilat Bordrosundaki Kodların Uyuşup Uyuşmadığının Kontrolü | 246 | 5,52 | 24,05 |
| | Gün İçinde Manüel Kesilen Muhasebe İşlem Fişlerinin Yardımcı Hesap Kodları İle Tahsilat Bordrosundaki Kodların Uyuşması | 246 | 5,50 | 23,92 |
| | Günlük Muhasebe Hesapların Kontrolü | 246 | 3,58 | 16,26 |
| | Hesap Kontrol Cetvelinin Sistemden Alınması | 246 | 5,49 | 23,85 |
| | Günlük Muhasebe İşlem Fişlerinin Dosyalanması | 246 | 45,43 | 187,44 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| AY SONU İŞLERİ(17 İşlem) | Mizanda Ters Bakiye Veren Hesapların Olup Olmadığının Kontrolü | 12 | 30,00 | 6 |
| | Merkezi Sorgulamalardan Tahsilat Türü Bazında Alınan İcmal İle Aylık Mizandaki Tahsilat Miktarlarının Kontrolü | 12 | 13,20 | 2,67 |
| | Bir Önceki Ayın Tel Bilgisi İle Cari Dönem Tel Bilgisinin Karşılaştırması | 12 | 70,00 | 14 |
| | Mizan Onaylama İşlemi | 12 | 1,23 | 0,28 |
| | Aylık Mizan ve Gelirin Ekonomik Sınıflandırması Tablosunun İkişer Nüsha Dökümlerinin Alınması | 12 | 1,18 | 0,26 |
| | Ay İçinde Düzenlenen Muhasebe İşlem Fişlerinin ve Mahsup Alındılarının Mühürlenmesi | 12 | 0,23 | 0,08 |
| | Ay İçinde Yapılan Muhasebe İşlemlerinin, Sayıştay ve Daire Suretlerinin Ayrılması | 12 | 45,20 | 9,07 |
| | Yevmiye Defterinin Dökümü Alınarak, Ay İçinde Kesilen Fişlerin Tutarlılığının Kontrolü ve Denkleştirilmesi | 12 | 17,32 | 3,51 |
| | Yevmiye Defterinden Tüm Yevmiye Maddelerinin Kontrolü | 298 | 25,20 | 125,82 |
| | Kontrol Edilen Yevmiyelerin Klasörlenmesi | 298 | 55,20 | 274,82 |
| | Mahsup Alındılarının Vergi Numarasına Göre Sıralanması ve Suretlerin Birbirinden Ayrılarak İlgili Servislere Verilmesi | 12 | 245,20 | 49,07 |
| | Terkinlere Ait Düzeltme Fişlerinin Klasörlenmesi | 12 | 46,50 | 9,37 |
| | Tahsilat Bordrolarının Klasörlenmesi | 12 | 45,20 | 9,07 |
| | Hesap Kontrol Cetvellerinin Klasörlenmesi | 12 | 6,28 | 1,29 |
| | Ziraat Bankası Ekstrelerinin Klasörlenmesi | 12 | 15,00 | 3 |
| | Sayıştaya Gidecek Evrakların Klasörlenmesi | 12 | 120,25 | 24,08 |
| | Hazırlanan Klasörlerin Arşive Klasör veya Arşiv Numarasına göre Yerleştirilmesi | 12 | 100,36 | 20,12 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| AY SONU İSTATİSTİKLERİ (15 İşlem) Yapılan Bütün İşler Üç Nüsha Hazırlanır | Tahakkuk Bakiye Durumu İstatistiğinin Hazırlanıp, Üst Yazısının Yazılması | 12 | 0,58 | 0,19 |
| | Evrak Kayıt Servisinden Giden Evraktan Kayıt Alınması-Kuryeye Verilmesi | 12 | 0,58 | 0,19 |
| | Basit Usulde Gelir Vergisi Tablosu Oluşturulup, Üst Yazısının Yazılması | 12 | 0,56 | 0,19 |
| | Bakaya Analizinin Hazırlanması | 12 | 10,42 | 2,14 |
| | Tahsilat Dağılım Raporunun Hazırlanması | 12 | 13,40 | 2,73 |
| | Kamu Alacağı İzleme Formunun Hazırlanması | 12 | 6,50 | 1,37 |
| | Sekiz Ana Vergi Grubuna Ait Değerleri Bilgilerinin İstatistiği | 208 | 6,56 | 24,04 |
| | Bir Önceki Tel Bilgisi ile Cari Dönem Tel Kalem Bilgisi İstatistiği (125 Kalem İstatistiği) | 12 | 90,10 | 18,03 |
| | Aylık Tahakkuk Tahsilat bilgilerinin Geçmiş Yıl aynı Dönem Oranı | 12 | 4,32 | 0,91 |
| | Aylık Vergi Türleri Verilerinin Önceki Yıl Karşılaştırılması | 12 | 4,57 | 0,99 |
| | Ana Vergi Grubuna Ait İstatistiklerin Son 3 yıl Verileri İle Karşılaştırılması | 12 | 5,45 | 1,15 |
| | Telgraf Bilgisi İstatistiğinin Hazırlanması | 12 | 3,50 | 0,77 |
| | Evrak Kayıt Servisinden Giden Evrak Kayıt Numarası Alınması-Kuryeye Verilmesi | 12 | 2,10 | 0,43 |
| | SSK ya gönderilen Gönderme Emirlerine İlişkin Listelerin Hazırlanması | 12 | 3,60 | 0,8 |
| | Takipli Alacaklar Tahakkuk Tahsilat Durumu Hazırlanıp, Tarama Servisine Verilmesi | 12 | 2,30 | 0,5 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YÖNETİM DÖNEMİ İŞLERİ (25işlem) | Yılsonu kapanış Fişlerinin Yazdırılması | 1 | 2,20 | 0,04 |
| | Yıl Başı kapanış Fişlerinin Yazdırılması | 1 | 9,20 | 0,16 |
| | Ziraat Bankasına Yıl Sonu İtibariyle Hesap Bakiyesinin Yazıyla Sorulması | 1 | 2,15 | 0,04 |
| | Yıl Sonu Tutanaklarına İlişkin İşlemler | | | |
| | Kasa Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Alınan Çekler Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Banka Mevcudu Teslim Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Değerli Kağıt Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Teminat Mektupları Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Menkul Kıymet ve Varlıklar Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Yıl Sonu Cetvellerine İlişkin İşlemler | | | |
| | Sayıştay İlamları Cetvelinin Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,36 | 0,01 |
| | Yönetim Döneminde Görev Yapan Muhasebe Yetkililer Listesinin Servis Notu İle Özlük Servisinden İstenmesi | 1 | 4,10 | 0,07 |
| | Özlük Servisinden Gelen Cevabı Yazının Sistemdeki İlgili Listeye İşlenmesi ve Hazır Hale Getirilen Listenin Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 5,30 | 0,09 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| YÖNETİM DÖNEMİ İŞLERİ (25işlem) | Bütçe Gelirleri Tahakkuk Artıklarından Zamanaşımına Uğramış Alacaklar Cetvelinin, Oluşturulabilmesi İçin Vergilendirme Servislerine Zamanaşımına Uğramış Alacak Olup Olmadığının Tespiti İçin Servis Notu Yazılması | 1 | 0,55 | 0,02 | |
| | Vergilendirme Servislerinden Gelen Cevabı Yazıların Sisteme Bilgi Girişinin Yapılarak İlgili Cetvelin Çıktısının Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,35 | 0,01 | |
| | Ekonomik Ayrıma Göre Bütçe Gelirleri Uygulama Sonuçları Tablosunun Oluşturulması ve Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 | |
| | Ekonomik Ayrıma Göre Bütçe Giderleri Uygulama Sonuçları Tablosunun Mizandaki Verilere Göre Excel de Tablo Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 0,40 | 0,01 | |
| | Finansal Ayrıma Göre Bütçe Giderleri Uygulama Sonuçları Tablosu Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 0,40 | 0,01 | |
| | Kurumsal Ayrıma Göre Bütçe Giderleri Uygulama Sonuçları Tablosu Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 0,40 | 0,01 | |
| | Fonksiyonel Ayrıma Göre Bütçe Giderleri Uygulama Sonuçları Tablosunun Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 0,40 | 0,01 | |
| | Yıllık Yevmiye Defterinin Yazdırılması | 1 | 42,10 | 0,7 | |
| | Bütçe Giderleri Ödenekler Tablosunun Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 0,40 | 0,01 | |
| | Yönetim Dönemi Hesapları | | | | |
| | Sayıştay Başkanlığı (Kesin Hesap Grup Şefliği) ne Gönderilecek Yönetim Dönemi Hesaplarının ait Olduğu Dosyaya ait Üst Yazının Hazırlanması | 1 | 5,51 | 0,1 | |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YÖNETİM DÖNEMİ İŞLERİ (25işlem) | Sayıştay Başkanlığı (Genel Yazı İşleri Müdürlüğü) ne Gönderilmek Üzere Yönetim Dönemi Hesaplarının ait Olduğu Dosyaya ait Üst Yazının Hazırlanması | 1 | 5,41 | 0,09 |
| | Yönetim Dönemi Hesaplarından Oluşan Dosyaların Hangi Birimlere Gönderildiği ile İlgili Muhasebat Genel Müdürlüğüne Bilgi Mahiyetinde Yazı Yazılması | 1 | 1,21 | 0,02 |
| | Hazırlanan Yazılara Evrak Servisinden Giden Evrak Kayıt Alınması ve Postaya Verilmesi | 1 | 1,54 | 0,03 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| HALEF-SELEF İŞLERİ (30 İşlem) | Ziraat Bankasına Yazıyla Görev Bitimi İtibariyle Hesap Bakiyesinin Sorulması | 1 | 1,20 | 0,02 |
| | Devir Tarihi İtibariyle Tutanaklara İlişkin Yapılan İşlemler | | | |
| | Kasa Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Alınan Çekler Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Banka Mevcudu Teslim Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Değerli Kağıt Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Teminat Mektupları Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Menkul Kıymet ve Varlıklar Sayım Tutanağının Sistemden Alınması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 0,40 | 0,01 |
| | Devir İşlemlerine Ait Cetvellere İlişkin İşlemler | | | |
| | Devir Cetvelinin Oluşturulması Amacıyla Özlük Servisine Servis Notu Yazılması | 1 | 2,15 | 0,04 |
| | Özlük Servisinden Gelen Bilgiye Göre Devir Cetvelinin Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 2,30 | 0,04 |
| | Mizan Cetvelinin Sistemden Alınması-Yazdırılması | 1 | 0,30 | 0,01 |
| | Avans ve Krediler Cetvelinin Sistemden Alınması-Yazdırılması | 1 | 0,30 | 0,01 |
| | Süresinde Mahsup Edilemeyen Avans ve Kredi Artıkları Tablosunun Hazırlanması-Yazdırılması | 1 | 0,30 | 0,01 |
| | Kişilerden Alacaklar Tablosunun Hazırlanması-Yazdırılması | 1 | 0,30 | 0,01 |
| | Zamanaşımına Uğramış Olan Kişilerden Alacakların Ayrıntısı Tablosunun Hazırlanması-Yazdırılması | 1 | 0,30 | 0,01 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| HALEF-SELEF İŞLERİ (30 İşlem) | Bütçe Gelirleri Tablosunun Sistemden Alınması-Yazdırılması | 1 | 0,30 | 0,01 |
| | Alındı ve Benzeri Belgeler Tablosunun Oluşturulması | | | |
| | Teslimat Müzekkerelerinin sayımı ve üst Yazısının Hazırlanması-İmzalanması | 1 | 3,20 | 0,06 |
| | Tahsildar Alındılarının Sayımı ve Üst Yazısının Hazırlanması-İmzalanması | 1 | 2,51 | 0,05 |
| | Gönderme Emirlerinin Sayımı ve Üst Yazısının Hazırlanması-İmzalanması | 1 | 2,48 | 0,05 |
| | Vergi Dairesi Alındılarının Sayımı ve Üst Yazısının Hazırlanması-İmzalanması | 1 | 3,25 | 0,06 |
| | Menkul Kıymet Alındılarının Sayımı ve Üst Yazısının Hazırlanması-İmzalanması | 1 | 3,01 | 0,05 |
| | Mahsup Alındılarının Sayımı ve Üst Yazısının Hazırlanması-İmzalanması | 1 | 3,25 | 0,06 |
| | Banka Çeki Sayımı ve Üst Yazısının Hazırlanması-İmzalanması | 1 | 2,58 | 0,05 |
| | Diğer Halef Selef İşlemleri | | | |
| | Devam Eden Dava Dosyaları Tablosunu Oluşturmak Amacıyla İhtilaflı İşler Servisine Servis Notu Yazılması | 1 | 4,30 | 0,08 |
| | İhtilaflı İşler Servisinden Gelen Bilgilere Göre Devam Eden Dava Dosyaları Tablosunun Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 1,31 | 0,03 |
| | Teftiş Raporlarını ve Yayınlarına ait Bilgilerin Yer Aldığı Tablonun Oluşturulması-Yazdırılması | 1 | 4,30 | 0,08 |
| | Halef-Selef Kapanış Yazısının Hazırlanması, Tutanakların Eklenerek Beşer Suret Halef Selef Dosyalarının Oluşturulması | 1 | 7,32 | 0,13 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| HALEF-SELEF İŞLERİ (30 İşlem) | Halef- Selef Dosyalarından Muhasebat Genel Müdürlüğünü Üst Yazı Ekinde Bir Suretin Gönderilmesi | 1 | 12,30 | 0,21 |
| | Diğer İki Suret Halef Selef Dosyalarının Devir Alan ve Devir Veren Müdürlere Verilmesi | 1 | 3,50 | 0,06 |
| | Bir Suretinin Sayıştaya Gönderilecek Evrakların İçerisine Konulması | 1 | 11,10 | 0,19 |
| | Kalan Son Nüshanın Daire Sureti Olarak Klasörlenmesi | 1 | 1,20 | 0,02 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| SAYIŞTAYA GÖNDERİLECEK EVRAKLARIN HAZIRLANMASI(6 İşlem) | İmha Edilmesi Gereken Evraklara İlişkin Listenin Hazırlanması | 1 | 15,58 | 0,27 |
| | İmha edilmesi Gereken Evrakların Çuvallanması | 1 | 14,70 | 0,25 |
| | Evrak Servisinden Gelen Günlük Yazıların Zimmetle Teslim Alınması | 596 | 2,10 | 21,52 |
| | Sayıştaya Gidecek Evrakların Çuvallanması Tartılması | 2 | 35,45 | 1,19 |
| | Sayıştaya Gidecek Evrakların Çuvallara Adres Yazılması İade Taahhüt Posta Alındılarının Düzenlenmesi | 2 | 8,60 | 0,3 |
| | Tutanakla Postaneye Teslim Edilmesi | 2 | 18,4 | 0,62 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YAZIŞMALAR(11 İşlem) | Dairenin Banka Şubeleri İle İlgili her türlü yazışmaları | 260 | 5,20 | 23,11 |
| | Vergi Daireleri ile İlgili Yazışmalar | 260 | 5,50 | 25,28 |
| | Saymanlıklar ile İlgili Yazışmalar | 265 | 4,45 | 20,98 |
| | Mükellef ile ilgili Yazışmalar | 104 | 4,30 | 7,8 |
| | İmha Edilecek evraklar İçin tutanak Düzenlenmesi | 1 | 2,10 | 0,04 |
| | Mükellef Sicil sorgulamalarının Yapılması | 738 | 2,58 | 36,49 |
| | Vergilendirme Servisine Servis Notu Yazılması | 492 | 3,52 | 31,71 |
| | Emanet Kayıtlarının İncelenmesi | 246 | 1,25 | 5,81 |
| | Araştırmaya Göre Gelen Yazılara Cevap Verilmesi | 246 | 1,26 | 5,88 |
| | Haftalık Merkez Bankası Dökümlerinden Kredi Kartı Tahsilatlarının Sorgulanmasında Tahsil Edilmeyenler İçin İlgili Bankaya Yazı Yazılması | 123 | 2,50 | 5,81 |
| | Teminat Kayıtlarının İncelenmesi | 52 | 2,50 | 2,46 |

Tablo 3: Muhasebe Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİPLOMATİK İSTİSNA KAPSAMINDA YAPILAN İADELER (4 İşlem) | İlgili Servislerden İade Dosyasının Alınması | 125 | 5,20 | 11,11 |
| | İşlem Bazında Tek Tek Parametrik Şifre Alınması | 125 | 16,50 | 35,07 |
| | Diplomatik İstisna İçin Parametrik Şifre Alınması | 125 | 3,50 | 7,99 |
| | Mükellefe İade işleminin Tamamlanması yapılması | 125 | 2,40 | 5,56 |
| TOPLAM SÜRE | | | | 3086,01 |

Muhasebe Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 3.086,01

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu: (3.086,01 x 0,80) = 2.468,81

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı: (2.468,81 x 1,15) = 2.839,13

MUHASEBE SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(2.839,13: 1600) = 1,77 Yaklaşık 2 kişi

Muhasebe Servisi için (1 + 2 = 3) Şef dahil 3 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırılmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|---------------|-------------|------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 3 | 2 |
| TOPLAM | 4 | 3 |

3.6.2. (1) No.lu Vergilendirme Servisi

| | |
|--------------------------------------|----------|
| 1- Beyannameler ve diğer tahakkuklar | 49 işlem |
| 2- İdari ve yargısal çözümler | 38 işlem |
| 3- Mahsup ve düzeltmeler | 45 işlem |
| 4-Terk | 26 işlem |
| 5- Genel yazışmalar | 58 işlem |
| 6- Arşivleme | 9 işlem |
| 7- Diğer yapılanlar | 25 işlem |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| BEYANNAMELER VE DİĞER TAHAKKUKLAR(49 İşlem) | Elden ve Posta ile Gelen Beyannamenin Alınması | | | |
| | Beyannamenin Şef tarafından Alınması İlgili Memura Verilmesi (Ticari-Zirai-S.M.Kazanç Beyannameleri Hariç) | 2491 | 1,2 | 55,36 |
| | Beyannamenin Bilgilerinin Girişi Kaydı | 2491 | 5,45 | 238,72 |
| | Tahakkuk fişinin Çıktı Olarak Alınması | 2491 | 0,53 | 36,67 |
| | Beyannamelerin Servis Şefi Tarafından Alınması İlgili Memura Verilmesi | 2491 | 0,55 | 38,06 |
| | Beyannamelerin Değerlendirme Masasına Verilmesi | | | |
| | Beyannamelerin Vergi Kimlik Numaralarına Göre Sıralanması | 246 | 35,1 | 144,18 |
| | Damga ve Harçla İlgili Tahakkuk İçin Olay Kayıt Defterine Günleme | 282 | 0,55 | 4,31 |
| | GMSİ İstisna Dilekçelerini Kabul | 210 | 1,45 | 6,13 |
| | Damga ve Harçla İlgili Tahakkuk Verilmesi | 210 | 0,55 | 3,21 |
| | Kanuni Süresinden Sonra Verilen Beyannameler | | | |
| | Gelen Beyannamelerin Alınması Kontrolü | 302 | 1,52 | 9,4 |
| | Geçici Ceza İhbarnamesinin Düzenlenmesi | 302 | 0,52 | 4,36 |
| | Düzenlenen Geçici Ceza İhbarnamesinin Paraflanarak İmzaya Sunulması | 302 | 0,25 | 2,1 |
| | Onaylanan İhbarnamenin Mühürlenerek Kesin Numara Alınması | 302 | 0,35 | 2,94 |
| | Adres Sorgulaması Yapılarak Tebliğ Zarfı Düzenlenmesi | 116 | 2,55 | 5,64 |
| | Tebliğ Zarfına Konarak Mükellefe Gönderilmek Üzere Sicil Servisine Verilmesi | 116 | 2,3 | 4,83 |
| | VUK. 371 ve 376 Md. Göre Pişmanlık İle Verilen Beyannameler İçin Yapılacak İşlemler | | | |
| | Gerekli Cezaların Kesilmesi | 841 | 0,55 | 12,85 |
| | Geçici Ceza İhbarnamesinin Düzenlenmesi | 841 | 0,55 | 12,85 |
| | Düzenlenen Geçici Ceza İhbarnamesinin Paraflanarak İmzaya Sunulması | 841 | 2,1 | 30,37 |
| | Kontrol Edilmesi | 841 | 2,1 | 30,37 |
| | Onaylanan İhbarnamenin Mühürlenerek Kesin Numara Alınması | 841 | 0,5 | 11,68 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| BEYANNAMELER VE DİĞER TAHAKKUKLAR(49 İşlem) | Tahakkuk Ettirilen Vergi Ve Pışmanlık Zamının Süresi İçinde Ödenmemesi Sonucu Tahakkuk İşlem Türünün Düzeltme Fişi ile Düzeltilmesi | 841 | 1,48 | 25,23 | |
| | Vade Tarihinden Önce Ödemede Bulunulması Durumunda Pışmanlık Zamının Düzeltilmesi İmzaya Sunulması | 841 | 1,45 | 24,53 | |
| | Tebliğ Zarfı Düzenlenmesi | 841 | 0,51 | 11,91 | |
| | Tebliğ Zarflarına Konarak Mükellefe Elden Verilmesi | 841 | 0,5 | 11,68 | |
| | Elden Verilmeyenlerin Evrak Servisine Zimmetlenmesi | 841 | 2,3 | 35,04 | |
| | VUK.376 ve 371 Pışmanlık Şartlarının İhlali ve Ek Beyanname | | | | |
| | CPU dan 371 Pışmanlık İhlal Listesinin Alınması | 367 | 3,3 | 21,41 | |
| | Vadenin Beyanname Kabul Tarihinden İtibaren Bir Aya Tamamlanması Pışmanlık Zamının Gecikme Faizine Dönüştürülme İçin Düzeltme Fişi Düzenlenmesi | 367 | 1,2 | 8,16 | |
| | Tahakkuk tahsilât durumlarının Kontrolü | 367 | 0,25 | 2,55 | |
| | Bilgisayarda Geçici Ceza İhbarnamesinin Düzenlenmesi | 367 | 2,5 | 17,33 | |
| | Düzenlenen Geçici Ceza İhbarnamesinin Kontrol Edilmesi Paraflanarak İmzaya Sunulması | 367 | 2,2 | 14,27 | |
| | Onaylanan İhbarnamenin Mühürlenerek Kesin Numara Alınması | 367 | 0,35 | 3,57 | |
| | Tebliğ Zarfı Düzenlenmesi | 367 | 1,3 | 9,18 | |
| | Tebliğ Zarflarına Konarak Mükellefe Elden Verilmesi | 367 | 1,1 | 7,14 | |
| | Elden Verilmeyenlerin Evrak Servisine Zimmetlenmesi | 367 | 2,51 | 17,43 | |
| | Düzenlenen İhbarnamenin Dosya Nüshasının Mükellefin Tarh Dosyasına Takılması | 367 | 0,32 | 3,26 | |
| | Beyannamelerin Değerlendirilmesi (Dosya taraması) ve Beyanname Vermeyen Mükellefler Hakkında Yapılan | | | | |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| BEYANNAMELER VE DİĞER TAHAKKUKLAR(49 İşlem) | Bilgisayardan Liste Alınması | 164 | 2,3 | 6,83 | |
| | Yoklama fişinin Sisteme kaydedilmesi | 164 | 1,3 | 4,1 | |
| | Yoklama İstem Fişinin Düzenlenmesi | 164 | 2,2 | 6,38 | |
| | Ceza Kesilmesini Gerektiren Bir Hususun Tespiti Halinde İhbarname Düzenlenmesi İçin Beyannamenin Diğer Tarh İşlemleri Masasına Verilmesi | 164 | 0,5 | 2,28 | |
| | İncelemeye Sevk Edilmesi Gereken Beyannamelerin (ek, düzeltme ve matrah azaltıcı beyannameler) Yazı İle İncelemeye Sevk Edilmesi | 164 | 5,2 | 14,58 | |
| | Matrah Ve/Veya Vergi Azaltıcı Nitelikte Verilen Düzeltme Beyannamesinin Kabul Edilmesi Üzerine Yapılacak İşler | | | | |
| | Mükellef Tarafından Sunulan Belgelerin İncelenmesi | 200 | 1,5 | 6,11 | |
| | Doğru Bilgileri İçeriyorsa Düzeltme Fişi Düzenleme | 200 | 0,57 | 3,17 | |
| | İhtiyati Tahakkuk İşlemleri | | | | |
| | Başkanlık Makamından olur almak için yazı yazılarak gönderilmesi ve sonucuna göre tahakkuk verilmesi. | 75 | 4,12 | 5,25 | |
| | İhtiyati Tahakkuk OLUR Yazısı Daireye İntikalinden Sonra İhtiyati Tahakkuk Hesaplanması | 75 | 2,3 | 3,13 | |
| | Kurumlarda Şirket temsilcilerinin Payları Oranları ve Temsil Yetkilerinin Araştırılması Mal Varlığı Araştırmalarının Yapılması | 75 | 3,4 | 4,58 | |
| | İhtiyati haciz için takip masasına bilgi verilmesi. | 150 | 2,1 | 5,42 | |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İDARİ VE YARGISAL ÇÖZÜM YOLLARI (38 İşlem) | Ceza indirim (376) Talebi Üzerine | | | |
| | 376.Mad. ihlal edenlerin listesi alınır | 56 | 2,3 | 2,33 |
| | Cezalar indirim yapılmadan önceki tutara tamamlanacak şekilde ek tahakkuk verilir | 56 | 1,3 | 1,4 |
| | İhbarnameden Tahakkukun Kesilmesi | 56 | 0,25 | 0,39 |
| | Tahakkuk fişinin dosya sureti ilgili ihbarname ile birleştirilir | 76 | 0,09 | 0,19 |
| | Yasal Hakların Kullanılmaması Sonucu İhbarnamenin Tebliğinden Sonra Kendiliğinden Kesinleşen Tarhiyatın Tahakkuk İşlemleri. | | | |
| | Vergi, Ceza Ve Gecikme Faizinin Hesaplanması | 580 | 1,01 | 9,83 |
| | Tahakkuk Fişi İle Tahakkuk Ettirilmesi | 580 | 7,55 | 76,53 |
| | Tarh Defterine Kaydedilmesi | 580 | 1,55 | 18,53 |
| | Tahakkuk Fişinin Dosya Nüshasının İhbarnamenin Üzerine Takılması | 580 | 0,3 | 4,83 |
| | Tarhiyat Öncesi Uzlaşma | | | |
| | Bilgisayarda Serbest Tahakkuk Kısımına Uzlaşma Komisyonu Tutanağındaki Bilgilerin Girilmesi | 110 | 2,3 | 4,58 |
| | Bilgi İşlemden Şifre Alınması | 110 | 1,4 | 3,06 |
| | Tahakkukların Verilmesi | 110 | 0,5 | 1,53 |
| | Uzlaşma Olmazsa İhbarname Düzenlenmesi | 110 | 0,52 | 1,59 |
| | İhbarnamenin Mükellefe Tebliği İçin İlgili Servislere Verilmesi | 110 | 2,3 | 4,58 |
| | Tarhiyata Karşı Süre Yönünden Dava Açılması | | | |
| | Konunun Tarh Defterine Kaydedilmesi | 90 | 1 | 1,5 |
| | Tarhiyatın Dava Konusu Olmayan Kısımının Tahakkuk Ettirilmesi | 90 | 2,55 | 4,38 |
| | Dava Konusu olmayan Kısımına Gecikme Faizinin Hesaplanması ((Bir Vergi Türü İçin) | 90 | 0,12 | 0,3 |
| | Tarhiyat Sonrası Uzlaşma | | | |
| | Tarhiyat Dosyasının Arşivden Çıkarılması | 94 | 5,3 | 8,62 |
| | Uzlaşma Komisyonu Kararına Göre Uzlaşma Bilgilerinin Bilgisayara Girilmesi | 94 | 1,25 | 2,22 |
| | İhbarname ve Ekleri Tebliğ Zarfı Fotokopi çekimi | 94 | 5,3 | 8,62 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İDARI VE YARGISAL ÇÖZÜM YOLLARI (38 İşlem) | Uzlaşma İçin Başvuran Mükellefle İlgili Uzlaşma Servisinden Servis Notu İle Gelen Formun (Mükellefin Durum Özetine Göre Uzlaşma Şartlarını Taşıyıp Taşımadığı Bilgisinin)Doldurulması | 110 | 2,3 | 4,58 |
| | Hazırlan Formun Zimmetle Uzlaşma Servisine Verilmesi | 110 | 2,12 | 4,03 |
| | Uzlaşılan Vergi, Ceza Ve Gecikme Faizinin Tahakkuk Ettirilmesi | 110 | 0,55 | 1,68 |
| | Ceza indirim (376) Talebi Üzerine | | | |
| | Havale edilmiş ve evrak kayıttan geçmiş 376 talep dilekçesi kontrol edilir | 57 | 0,23 | 0,36 |
| | Talep gerekli şartları taşıyorsa beyanname kabul masası memuru tarafından 376 talepli tahakkuk fişi düzenlenir. | 57 | 0,55 | 0,87 |
| | Tahakkuk Fişi Mükellefe bir sureti verilir | 57 | 0,08 | 0,13 |
| | Bir sureti beyannameye takılır | 57 | 0,3 | 0,48 |
| | Vergi Hataları Dışındaki Düzeltmeler | | | |
| | Terkin ve red işlemleri | 43 | 10,32 | 7,55 |
| | Terkin istemi VUK'115. Md. de yazılı afetler dolayısıyla kısmen veya tamamen terkin edilmesi | 43 | 10,52 | 7,79 |
| | Pişmanlık Ve Islah Hükümlerine Verilen Beyannameler Üzerine Yapılacak İşler | | | |
| | Tahakkuk Ettirilen Vergi Ve Pişmanlık Zammının Süresi İçinde Ödenmemesi Sonucu Tahakkuk İşlem Türünün Düzeltme Fişi ile Düzeltilmesi | 840 | 1,45 | 24,5 |
| | Vadenin 1 Aya Çıkarılması Vadenin 1 Aya Çıkarılması Pişmanlık Zammının Gecikme Faizine Dönüştürülmesi için Düzeltme fişi Düzenleme | 840 | 1,45 | 24,5 |
| | Düzeltme Fişinin İmzaya Sunulması | 840 | 4,2 | 60,67 |
| | Vade Tarihinden Önce Ödemede Bulunulması Durumunda Pişmanlık Zammının Düzeltilmesi | 840 | 2,3 | 35 |
| | Vergisel Konularda Mahkemelerin Yürütmeyi Durdurma İşlemleri Durumunda Tecil | | | |
| | Tarh dosyası çıkarılması | 134 | 5,1 | 11,54 |
| | Tarh dosyası tetkik edilmesi | 134 | 2,4 | 5,96 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İDARI VE YARGISAL ÇÖZÜM YOLLARI (38 İşlem) | Herhangi bir mahkeme kararına vergi kanunlarında özel bir hüküm bulunması Danıştayça bozma kararı verilmesi gibi durumların tespiti edilmesi | 134 | 3,4 | 8,19 |
| | Yapılan tespiti göre bilgisayarda tecil fişi düzenlenmesi | 134 | 1,2 | 2,98 |
| | Tecil fişinin mükellef nüshasının mükellefe verilmesi | 134 | 0,35 | 1,3 |
| | Tecil fişinin Muhasebe Kayıt yazılı nüshası muhasebe kayıt servisine verilmesi | 134 | 2,5 | 6,33 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MAHSUP ve DÜZELTMELER(45 İşlem) | Tevkifattan Kaynaklanan İade ve Mahsuplarda Yapılan İşler | | | |
| | İade Olması Durumunda Beyan Edilmesi gereken Onaylı Saymanlık Yazılarının ve Kanun Gereği İstenecek Diğer Belgeler Kontrolü | 348 | 4,48 | 27,84 |
| | Mahsup Olması Durumunda Kesinti Listesi ve Beyannamede İndirim konusu Yapılan Evrakların Sorgulanması | 348 | 16,13 | 94,06 |
| | Ödevlinin Gayri Safi Hâsılatı ve Giderlerinin İncelenmesi | 348 | 32,45 | 189,95 |
| | Gider ve Hâsılat Yükseklik Olması Durumunda Ödevliden Yasal Defterlerin yazı ile İstenmesi | 348 | 4,35 | 26,58 |
| | İnceleme Sonucu Bir Tutanakla Durumun Değerlendirilmesi | 348 | 3,2 | 19,33 |
| | Kesintilerde Problem Olma Durumunda ödevliye Durum Telefonla Mükellefe iletilmesi | 348 | 2,12 | 12,76 |
| | Mükellefin eksikleri var ise yazı ile istenilmesi | 348 | 4,58 | 28,81 |
| | Kesintiyi Beyan Eden Mükellefin Muhtasar Beyanlarının Düzeltilmesi | 233 | 2,12 | 8,54 |
| | Kesilen Serbest Meslek Makbuzlarına İstinaden ilgili Vergi Dairelerine Yazı Yazılması | 233 | 4,4 | 18,12 |
| | İade Miktarının Tespiti | 368 | 2,08 | 13,08 |
| | Düzeltilme İşlemi Yapılması | 368 | 2,12 | 13,49 |
| | Geçici Düzeltme Fişinin Düzenlenmesi | 368 | 1,2 | 8,18 |
| | Geçici Düzeltme Fişinin Kontrol Edilmesi Paraflanarak İmzaya Sunulması | 368 | 0,34 | 3,48 |
| | Geçici Düzeltme Fişinin Onaylanarak Kesin Numara Alınması | 368 | 0,35 | 3,58 |
| | Müdür tarafından onaylanmayan düzeltme fişlerinin bilgisayarda iptal edilmesi. | 368 | 1,07 | 6,85 |
| | Düzeltilme fişinin mükellef yazılı nüshasının alma haberli olarak postaya verilmesi | 368 | 2,1 | 13,29 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MAHSUP ve DÜZELTMELER(45 İşlem) | Düzeltilme fişinin dosya yazılı nüshasının mükellef tarh dosyasına takılması | 368 | 5,32 | 33,94 |
| | İmzadan Sonra Fotokopilerin Çekilmesi Muhasebe Servisine Zimmetle verilmesi | 368 | 2,24 | 14,72 |
| | Düzeltilme Fişini Düzenleme Vergi Hataları Dışında Hataları Dışında Düzeltmeler | | | |
| | Terkin ve red işlemleri | 50 | 10,32 | 8,78 |
| | Terkin istemi VUK'115. Md. de yazılı afetler dolayısıyla kısmen veya tamamen terkin edilmesi | 50 | 10,52 | 9,06 |
| | Diğer Saymanlıklarca Yapılan Tahsilâta İlişkin Saymanlık İşlem Fişlerinin Alınması Üzerine Yapılan İşler | | | |
| | Borç Dökümünün Çıkarılması | 333 | 0,55 | 5,09 |
| | Makbuz Formu Düzenlenmesi | 333 | 1,25 | 7,86 |
| | Muhasebe Kayıt Servisine Gönderilmesi | 333 | 2,3 | 13,88 |
| | Çekle Yapılan Ödemelerde Çekin Karşılıksız Olması Halinde Yapılacak İşler | | | |
| | Düzeltilme İşlemi Yapılması | 12 | 2,1 | 0,43 |
| | Bir Nüshanın Muhasebe Servisine Gönderilmesi | 12 | 2,32 | 0,51 |
| | Düzeltilme İşleri(Tahakkuk Tahsilat Düzeltmeleri) | | | |
| | Bulunan vergi hatalarının tespit edilmesi | 1667 | 2,1 | 60,2 |
| | Tarh Dosyasının İncelenmesi | 1667 | 1,25 | 39,36 |
| | Eksik Belgelerin Mükelleften Yazı İle İstenmesi | 400 | 3,58 | 26,44 |
| | İdarece yapılan hatalar için geçici düzeltme fişi düzenlenmesi | 1167 | 0,3 | 9,73 |
| | Müdür tarafından onaylanmayan düzeltme fişlerinin bilgisayarda iptal edilmesi | 1167 | 0,57 | 18,48 |
| | Müdür tarafından onaylanan düzeltme fişleri için bilgisayar kesin düzeltme fişi numarası alınması | 1167 | 0,51 | 16,53 |
| | Düzeltilme fişinin mükellef yazılı nüshasının alma haberli olarak postaya verilmesi | 1167 | 2,12 | 42,79 |
| Düzeltilme fişinin dosya yazılı nüshasının mükellefin tarh dosyasına takılması | 1167 | 5,3 | 106,98 | |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MAHSUP ve DÜZELTMELER(45 İşlem) | Düzeltilme fişinin muhasebe kayıt yazılı nüshasının muhasebe kayıt servisine verilmesi | 1167 | 2,3 | 48,63 |
| | Geçici Vergi İşlemleri ve Mükellefe Bilgi Verilmesi | | | |
| | Mahsuben İade İşlemleri Yapılması | 783 | 16,4 | 217,5 |
| | Nakden Ödenen İade İşlemleri Yapılması | 367 | 15,3 | 94,81 |
| | Belge Aslı İstenmesi Durumunda Belge Asıllarının İmzalanıp paraflanması Yapılması | 783 | 9 | 117,45 |
| | Yapılan tarhiyatlarda verginin tahakkukundan önce çıkan hataların düzeltilmesi | | | |
| | Geçici Düzeltme Fişi Düzenlenmesi. | 236 | 1,2 | 5,24 |
| | Geçici Düzeltme Fişinin Paraflanarak İmzaya Sunulması. | 236 | 1,02 | 4,06 |
| | Onaylanan Düzeltme Fişi İçin Bilgisayardan Kesin Numara Alınması | 236 | 0,35 | 2,29 |
| | Tarh Defterine Kaydedilmesi | 236 | 0,52 | 3,41 |
| | Dosya Nüshasının Tarh Dosyasına Takılması | 236 | 1,3 | 5,9 |
| | Mükellef Nüshasının Evrak Servisine Zimmetlenmesi Ve Teslimi | 236 | 2,32 | 9,96 |
| | Bir Nüshasının Muhasebe Kayıt Servisine Zimmetlenmesi Ve Teslimi | 236 | 2,21 | 9,24 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|--------------------|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| TERK(26 İşlem) | Ödeme kaydedici cihazın el değiştirmesi veya işi terk halinde yapılacaklar | | | | |
| | Levhanın iptal edilerek tarh dosyasına konulması | 523 | 5,1 | 45,04 | |
| | Mühürleme Tutanağının Dosyaya Konulması | 523 | 0,37 | 5,38 | |
| | Kurumların Devir Birleşme İşlemleri | | | | |
| | Münfesi kurumun kullanmış olduğu belgelerin iptal işlemi Paraflanması | 523 | 5,25 | 47,22 | |
| | Münfesi kurumun terk işlemleri için sicil servisine gönderilmesi | 523 | 2,25 | 21,07 | |
| | Yoklama Fişi Düzenlenmesi | | | | |
| | Beyanname vermeyen mükelleflere yoklama fişi düzenlenmesi | 164 | 0,41 | 1,87 | |
| | Yoklama fişinin paraflanarak imzaya verilmesi | 164 | 0,51 | 2,32 | |
| | Yoklama fişinin kontrol edilmesi ve imzaya sunulması | 164 | 1,32 | 4,19 | |
| | Yoklama fişinin bilgisayara kaydedilmesi | 164 | 0,55 | 2,51 | |
| | Sicil servisine zimmeti | 164 | 2,2 | 6,38 | |
| | Sicil Servisinden gelen bir nüshanın dosyaya takılması | 164 | 0,3 | 1,37 | |
| | Gelen yoklamaların zimmetle sicil servisinden alınması | 164 | 2,1 | 5,92 | |
| | Dosya memurlarına zimmeti | 164 | 1,12 | 3,28 | |
| | Mükellefiyet Terk İşlerinin yapılması (İşi Bırakma) | | | | |
| | İptali gereken belgelerin kontrol edilmesi | 500 | 4,56 | 41,11 | |
| | İptal tutanağının düzenlenmesi | 500 | 6,1 | 51,39 | |
| | Kullanılmayan belgelerin Kesilmek suretiyle iptal ve imha edilmesi | 500 | 2,1 | 18,06 | |
| | Eksik ve ibraz edilmeyen belgeler için mükellefe yazı yazılması. | 367 | 2,3 | 15,29 | |
| | Nakil Terklerde Mükellefin nakil gittiği vergi dairesinin yazısına istinaden mükellef hakkında yazı ile ayrıntılı bilgi formu düzenlenerek Mükellefe verilmesi. | 63 | 1,4 | 1,75 | |
| | Terk İşlemleri (Resen Terk İşlemleri (2004/13 SERİ NO'LU UYGULAMA İÇ GENELGESİ GEREĞİ) | | | | |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TERK(26 İşlem) | Bilgisayardan ve Takip Servisinden Mükellefin Verilmeyen Dönemlere ait Beyanname ve Mükellefiyet Bilgilerinin kontrolünün yapılması | 376 | 4,48 | 30,08 |
| | Kayıtları Silinen Mükellef İçin Bilgi Formu Düzenlenmesi(Ek-2) | 376 | 3,53 | 24,34 |
| | Mükellefin bilinen adreslerinde yoklama yapılması için yoklama fişinin düzenlenmesi Paraflanarak İmzaya Sunulması | 376 | 1,32 | 9,61 |
| | Yoklaması yapılmak üzere sicil yoklama servisine Zimmetlenmesi | 376 | 2,21 | 14,73 |
| | Sicilden Gelen Yoklamanın Memurlara Zimmetlenmesi | 376 | 11,35 | 72,59 |
| | Mesleki Kuruluşlar Nezdinde Araştırma Yapılması. | 376 | 11,35 | 72,59 |
| | Resen Terk Formu Düzenlenmesi | 376 | 0,55 | 5,74 |
| | Gayri faal olduğu tespit edilen mükelleflere ait terk formu düzenlenmesi | 376 | 11,35 | 72,59 |
| | Düzenlenen Formun Sicil Servisine Verilmesi | 376 | 2,3 | 15,67 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GENEL YAZIŞMALAR (58 İşlem) | İlan Listesinin Hazırlanması | | | |
| | Tebliğ edilememiş ihbarname listesinin hazırlanması | 3551 | 2,5 | 167,69 |
| | Belge basım ve tasdikine ilişkin bilgi formlarının alınması | | | |
| | Belge basım ve tasdikine ilişkin olarak Noterlerden Gelen Evrakın Bilgisayar Sistemine Kaydı | 63 | 1,25 | 1,49 |
| | Belge basım ve tasdikine ilişkin olarak anlaşmalı matbaalardan Gelen Evrakın Tarh Dosyasına Yerleştirilmesi | 63 | 1,1 | 1,23 |
| | Belge Basım İptal İşleri | | | |
| | Mükellefin dilekçesinin alınması | 63 | 0,35 | 0,61 |
| | Mükellefin ibraz ettiği belgeler belge basım bilgi formları ile karşılaştırılması | 63 | 4,1 | 4,38 |
| | Eksik bulunmayan belgeler hakkında iki nüsha tutanak düzenlenmesi | 63 | 1,2 | 1,4 |
| | Bir nüshası mükellefe verilmesi | 63 | 0,35 | 0,61 |
| | İkinci nüshası mükelleften geri alınan ÖKC levhası ve vergi levhası ile birlikte mükellefin tarh dosyasına konulması | 63 | 0,35 | 0,61 |
| | Sicil yoklama servisine bir servis notu ile mükellefin kaydının silinmesine engel bir durumun bulunmadığı bildirilmesi | 63 | 2,52 | 3,01 |
| | Kullanılmamış belgeler kullanılmayacak şekilde kesilmek suretiyle iptal edilmesi | 63 | 15,45 | 16,54 |
| | Kullanılmış belgeler mükellefe teslim edilmesi | 63 | 6,56 | 7,28 |
| | Ödeme Kaydedici Cihazlar ile İlgili Yapılanlar | | | |
| | Bilgisayardan ÖKC almasında sakınca bulunup bulunmadığının araştırılması | 303 | 0,45 | 3,79 |
| | Sakınca olmaması durumunda iki nüsha yazı düzenlenmesi | 303 | 6,25 | 32,4 |
| | Yazının birinci nüshası mükellefe verilmesi | 303 | 0,42 | 3,54 |
| | Yazının ikinci nüshası tarh dosyasına konulması | 303 | 0,25 | 2,1 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|-----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| GENEL YAZIŞMALAR (58 İşlem) | Satın alınan cihazın Bakanlıkça onaylanan cihazlardan olup olmadığı başvurunun belirlenen sürede yapılıp yapılmadığı ve dilekçeye eklenmesi gereken belgelerin tamam olup olmadığı kontrol edilmesi | 303 | 4,34 | 23,06 | |
| | ÖKC. Cihazına ait levha tanzim edilmesi | 162 | 4,45 | 12,83 | |
| | ÖKC Bilgilerinin Sisteme Kaydedilmesi | 162 | 2,2 | 6,3 | |
| | ÖKC Görüntüleme ve Yazdırma | 162 | 1,25 | 3,83 | |
| | Mükellefe ÖKC levhası verilmesi | 162 | 2,45 | 7,43 | |
| | ÖKC kaydına ilişkin belgeler dosyasına konulması | 303 | 0,51 | 4,29 | |
| | İstatistiklerin Hazırlanması | | | | |
| | Ay sonu Tarama Kontrol bölümüne verilmesi gereken istatistik dökümlerinin bilgisayardan alınması | 12 | 2,54 | 0,58 | |
| | Dökümlerin dosyalardan kontrolü | 12 | 3,5 | 0,77 | |
| | Yapılan Mahsup Tutarlarının İstatistiği | 12 | 2,3 | 0,5 | |
| | Yaygın ve Yoğun Denetim İstatistiği | 12 | 2,5 | 0,57 | |
| | Tabloların paraflanarak imzaya sunulması | 12 | 2,4 | 0,53 | |
| | Tabloların zimmetle Tarama-Kontrol bölümüne verilmesi | 12 | 2,1 | 0,43 | |
| | Tarih Dosyalarına Yönelik Başvuruların Cevaplanması | | | | |
| | Mükellef veya diğer kurum ve kuruluşlar tarafından vergilendirme ile ilgili gelen yazı veya dilekçelerle ilgili işlemin yapılması | 820 | 12 | 164 | |
| | Sakinca bulunmaması halinde mükellefin tarih dosyası çıkarılması | 820 | 5,3 | 75,17 | |
| | Mukteza Talepleri İçin Başkanlığa Görüş Araştırma ve Yazma | 820 | 8,5 | 120,72 | |
| | İstenilen Bilgiler Tarih Dosyası ve bilgisayar Dosyası Kontrol Edilerek iki nüsha yazı hazırlanması. | 820 | 3,3 | 47,83 | |
| | Müdür Yardımcısı tarafından imzalanan yazılar evrak servisine verilmesi | 820 | 11,1 | 152,61 | |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GENEL YAZIŞMALAR (58 İşlem) | Bağ-kur Ve Sigorta Müdürlerinden Gelen Yazı Ve İşe Başlama Formları İle İlgili Yapılanlar | | | |
| | Mükellef tarafından getirilen İB formunun alınması | 223 | 0,2 | 1,24 |
| | Mükellefin tarh dosyasının arşivden çıkartılması | 223 | 6,3 | 24,16 |
| | Tarh dosyasındaki açılış ve kapanış tarihlerinin sicil kayıtları ve dosya kayıtları ile karşılaştırılması | 223 | 0,45 | 2,79 |
| | İB formundaki ilgili yerlerin doldurulması | 223 | 2,1 | 8,05 |
| | İmzalanan ve Mühürlenmiş İB formunun mükellefe verilmesi | 223 | 3,3 | 13,01 |
| | Bağ-kur ve sigorta müdürlüklerinden gelen mükellefe ait yazılarla ilgili mükellefin tarh dosyasının arşivden çıkarılması | 223 | 6,3 | 24,16 |
| | Sicil ve Bilgisayar Kayıtlarının kontrol edilmesi | 223 | 0,2 | 1,24 |
| | İlgili Kuruma Cevap Yazılarının Yazılması | 223 | 2,2 | 8,67 |
| | Tarh dosyasının yerine konulması | 223 | 6,3 | 24,16 |
| | Vergi Daireleri Arasındaki Haberleşme İşlemleri | | | |
| | Terk Durumunda İlgili Vergi Dairesine Bilgi Yazısı Yazılması | 63 | 2,1 | 2,28 |
| | Cevap Yazısı Yazılması | 63 | 2,3 | 2,63 |
| | Mükellefler Hakkında Bilgi İsteme Yazısı | 63 | 25 | 26,25 |
| | Yazışmalar (Başka VD. ,Başkanlıklar Mükellefler, SM. SMMM., YMM,Başkanlık, ,İcra Md.,Mahkemeler,Belediye, Tapu, Askerlik Şb.,Nüfus Md., Ticaret Odası, Ticaret Sicil Md., Yüksek Seçim Kurulu, Meslek Odaları, Basın İlan Kur vb. | | | |
| | Yazı için dosyanın çıkartılması | 707 | 5,3 | 64,81 |
| | Yazışma konusu ile dosyanın karşılaştırılarak incelenmesi | 707 | 15,54 | 187,36 |
| | Yazılarda İstenilen Belgelerin Fotokopilerin çekilmesi | 707 | 1,5 | 21,6 |
| | Yazının hazırlanması | 707 | 15,5 | 186,57 |
| | Yazının paraflanarak imzaya sunulması | 707 | 11,5 | 139,44 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GENEL YAZIŞMALAR (58 İşlem) | Hatalı Evrak Geri Dönüşümü | 707 | 1,3 | 17,68 |
| | İmzadan gelen yazının kayıt için evrak servisine gönderilmesi | 707 | 2,02 | 23,96 |
| | Evrak Kayıttan Gelen Yazının İkinci Nüshasının Dosyaya Takılması | 707 | 0,23 | 4,52 |
| | Tasdik İşlemleri (Bilanço, SM.,SMMM,YMM. Kesinti tasdikleri) | | | |
| | Gelen tasdik evrakı ile ilgili dosya çıkarılması | 591 | 0,5 | 8,21 |
| | Dosya ile ilgili belgenin kontrolü | 591 | 0,4 | 6,57 |
| | Belgenin hazırlanması | 591 | 2,4 | 26,27 |
| | Bilanço ve İşletme Hesap Özeti Tasdiklerinde Damga Vergisi Tahakkuku İçin Süreksiz Vergilendirme Servisine Gönderilmesi | 591 | 2,1 | 21,34 |
| | Damga Vergisi tahakkukundan sonra tahsilât için vezne servisine gönderilmesi | 281 | 2,1 | 10,15 |
| | Belgenin paraflanarak imzaya sunulması | 281 | 0,35 | 2,73 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ARŞİVLEME(9 İşlem) | Tarih Dosyalarıyla İlgili İşlemler | | | |
| | Mükellefiyet işlemleri ile ilgili evrakların ayrıştırılması | 52 | 35 | 30,33 |
| | Mükellefiyet işlemleri ile ilgili evrakların Sıralanması | 52 | 28 | 24,27 |
| | Beyannamelerin Tarih dosyalarında son 5 yılın beyannamelerin Muhafazası için Yerleştirilmesi | 12 | 170 | 34 |
| | Dosyaların İncelenmesi | 52 | 8,12 | 7,11 |
| | Mükellefin Yükümlülüklerine Göre Diğer Dosyalarının Açılması | 52 | 3,5 | 3,32 |
| | Dosyaların Sıralanması | 52 | 40 | 34,67 |
| | Dosyaların Yerlerine Kaldırılması | 52 | 1,08 | 0,98 |
| | Takipsiz Tahsilât Belgesinin Alınması Üzerine Yapılacaklar | | | |
| | Takipsiz Tahsilat Belgesinin Dosyalarına Yerleştirilmesi | 12 | 13 | 2,6 |
| | Dosyaların Muhafazaya Alınması | 12 | 25 | 5 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER YAPILANLAR(25 İşlem) | Maden Arama Ruhsatı İşleri | | | |
| | Verilen ruhsat bazında, ruhsat süresi ve ruhsatın bir başkasına devrinin yapıp yapılmadığının kontrolü ve döküm listesinin hazırlanması | 20 | 8,2 | 2,78 |
| | Harç tahakkuklarının ruhsat süresi ile uyuşup uyuşmadığının kontrolü (CPU'dan alınan Harç ve tahakkuk listesinden) | 20 | 3,2 | 1,11 |
| | Harç Bilgi Girişinin yapılması (Süreksiz-Yıllık Harç-Harç Bilgi Girişi) | 20 | 2,1 | 0,72 |
| | Harç Günleme | 20 | 0,56 | 0,31 |
| | Tahakkuk Düzeltmenin Yapılması | 20 | 1,54 | 0,63 |
| | Beyanname Kontrolü (Sistemden) | 20 | 0,52 | 0,29 |
| | Tahakkuk Kontrolü (Sistemden) | 20 | 0,35 | 0,19 |
| | Belge Yazdırma | 20 | 0,45 | 0,25 |
| | Eczacı Bilgi Formunun Tasdik Edilmesi | | | |
| | e-beyanname Sorgulama ve Kontrol | 35 | 2,3 | 1,46 |
| | Evrakın Not Yazma ve İmza Alanı Açma | 35 | 0,25 | 0,24 |
| | Stopaj Onayının Verilmesi | | | |
| | Dosyanın arşivden çıkarılması stopaj listesiyle kontrolü ve paraflanması | 290 | 2,11 | 10,55 |
| | Stopaj listesiyle dosyanın karşılaştırılarak kontrolü ve paraflanması | 290 | 9,5 | 47,53 |
| | Evrakın evrak servisine intikali | 290 | 2,08 | 10,31 |
| | Evrakın tarh dosyasına atılarak dosyanın arşive kaldırılması | 290 | 2,23 | 11,52 |
| | Genel İşlemler | | | |
| | Diğer vergi dairelerince mükellefler hakkında istenilen bilgilere cevaben yazı yazılması | 811 | 2,56 | 39,65 |
| | Mükellefin tarh dosyasından faaliyetiyle ilgili araştırma yapılması | 811 | 23,4 | 319,89 |
| | Tarh dosyasından istenilen bilgiler hakkında olumsuzluk varsa defter ve belge isteme yazısının yazılması | 23 | 6,1 | 2,36 |

Tablo 4: (1) No.lu Vergilendirme Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------|---|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER YAPILANLAR(25 işlem) | İbraz edilen defter ve belgeler kontrol edilerek sonucuna göre tutanak düzenlenmesi | 23 | 2,5 | 1,09 |
| | Mükellefi Sözlü Bilgilendirme Eksik Evrakların Tamamlattırılması | 23 | 4,06 | 1,57 |
| | Fotokopi Çekimi | 811 | 1,52 | 25,23 |
| | Mükellef Borç Sorgulama | 395 | 7,59 | 52,56 |
| | Arşivden Dosya Taraması | 246 | 6,3 | 26,65 |
| | Arşive Evrak Yerleştirme | 52 | 7,3 | 6,5 |
| | İnceleme elemanlarınca mükellefler hakkında bilgi istenildiğinde diğer vergi dairelerindeki yazılara yapılan işlemlerin aynısının yapılması | 246 | 4,2 | 17,77 |
| TOPLAM | | | | 8520,65 |

1, 2, ve 3 No.lu Vergilendirme Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 3 x 8.520,65 = 25.561,95

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu

$$(8.520,65 \times 0,80 = 6.816,52)$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

$$(6.816,52 \times 1,15) = 7.839,00$$

1, 2 ve 3 NO.LU VERGİLENDİRME SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

$$(7.839,00 : 1600) = 4,90 \text{ Yaklaşık } 5 \text{ kişi}$$

1, 2 ve 3 No.lu Vergilendirme Servisi için (1 + 5 = 6) Şef dahil 3 servis için 6'şardan toplam 18 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Şef | 3 | 3 |
| Çalışan | 15 | 15 |
| TOPLAM | 18 | 18 |

3.6.3. (1) No.lu Hesap Takip Servisi

| | |
|---|----------|
| 1- Takip | 7 işlem |
| 2- Haciz | 13 işlem |
| 3- Başka saymanlıklar tarafından yapılan ödemelerde haciz | 5 işlem |
| 4- Ortaklara dönüşüm | 12 işlem |
| 5- 6183/48. Madde tecil işleri | 10 işlem |
| 6- Malvarlığı araştırması | 15 işlem |
| 7- İnternette gelen borcu yoktur yazılarına cevap verme | 8 işlem |
| 8- Elden gelen borcu yoktur yazılarına cevap verme | 15 işlem |
| 9- İhtiyati haciz işleri | 2 işlem |
| 10-İhtiyati haciz işleri | 2 işlem |
| 11- Mal bildiriminde bulunma | 3 işlem |
| 12- İlan listesi hazırlama | 2 işlem |
| 13- Yazışmalar | 4 işlem |
| 14- Tebliğ işlemi sonucu | 3 işlem |
| 15- Diğer | 2 işlem |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TAKİP (7 İşlem) | TAKİBE ALMA | | | |
| | Ödeme Emirleri için sistemden toplu onay isteme (3 vergi aralığı için) | 4 | 1,30 | 0,10 |
| | Ana Takip Düzenleme'den ödeme emirlerini kaydetme | 22490 | 0,50 | 312,36 |
| | Ödeme Emirlerini yazdırma | 22490 | 0,20 | 124,94 |
| | Tebliğ Zarflarını yazdırma | 22490 | 0,15 | 93,71 |
| | Ödeme Emrini Zarflama (Tebliğ Zarfını ve Ödeme Emrini Yırtma ve Mühürleme, Ödeme Emrini Katlama, Bilgileri Kontrol, Ödeme Emrini Zarfa Koyma) | 22490 | 0,40 | 249,89 |
| | TAKİPTEN KALDIRMA (MANUEL) | | | |
| | Hesap Kartı Sorgulaması yapma | 25 | 2,55 | 1,22 |
| | Ana Takip İptali, Kaldırma, İdari Günleme menüsünden açılan formdaki Ana Takip Dosya Numarasına kopyalanan Takip Numarası Ctrl+V ile yapıştırılarak Yüklenir ve İŞLEM olarak 4-Takipten Kaldırma seçilerek Kaydet butonu tıklanarak takipten kaldırma işlemi tamamlanır. | 25 | 0,32 | 0,22 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|--------------------|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| HACİZ(13 işlem) | E-HACİZ | | | | |
| | E-Haciz Düzenlenmesi | 7995 | 1,05 | 144,35 | |
| | E-Haciz Onaylama | 7995 | 0,20 | 44,42 | |
| | E-Haciz Sonucu tespit edilen para için ilgili banka şubesine yazı yazma (aktarım için) | 900 | 8,30 | 127,50 | |
| | E-Haciz Banka Cevap Girişi | 7995 | 0,30 | 66,63 | |
| | HACİZ VARAKASI DÜZENLEME | | | | |
| | CPU Servisince Haciz Varakası için sistemden istenen Onay çıkınca Masa Memurunun kendi vergi aralığındaki Haciz Varakasını kaydetme, yırtma, yazdırma, mühürleme, imzalatma | 8826 | 2,45 | 404,53 | |
| | İHTİYATİ HACİZ VARAKASI DÜZENLEME | | | | |
| | İhtiyati Haciz Varakası kaydetme, yazdırma, mühürleme, imzalatma | 231 | 2,45 | 10,59 | |
| | HACİZ BİLDİRİSİ | | | | |
| | Haciz Bildirisi Düzenleme | 1696 | 2,00 | 56,53 | |
| | HACİZ KALDIRMA | | | | |
| | Borç Sorgulama, Başka V.D. Borç Sorgulama, Mükellefin Mevcut Ortaklık ve Yöneticilik Sorgulama ve Yazdırma | 320 | 2,30 | 13,33 | |
| | Mükellef Hesap Kartı Kontrolü ve Yazdırma (Giden Evrak, Gelen Evrak) | 320 | 1,50 | 9,78 | |
| | Haciz Kaldırma Yazısı yazma, çıktı alma, imzalatma | 325 | 6,30 | 35,21 | |
| | Mükellefle Haciz Konulan Taşıt bilgisini teyit etme | 1047 | 0,30 | 8,73 | |
| | Trafik Tescil Şube Müdürlüğüne Haciz Kaldırma Yazısı yazma, çıktı alma, imzalatma | 299 | 6,10 | 30,73 | |
| | Teminat Değişikliği (Haciz İşlemi+Teminat Değeri Tespit) | 350 | 47,30 | 277,08 | |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| BAŞKA SAYMANLIKLAR TARAFINDAN YAPILAN ÖDEMELERDE HACİZ(5 İşlem) | MÜKELLEFİN BORCU VARSA; | | | |
| | Mükellef Hesap Kartı Görüntüleme, KDV-İade ve Muhasebe Servisini Mahsup ve Emanetteki Para için Arama | 500 | 4,42 | 39,17 |
| | Karşı Saymanlığa borç bilgisi yazısı yazma | 500 | 2,52 | 23,89 |
| | Yazıyı elden İmzalatma | 500 | 4,00 | 33,33 |
| | MÜKELLEFİN BORCU VARSA; | | | |
| | İlgili Saymanlığı Yazı yazma | 605 | 2,52 | 28,91 |
| | Yazıyı elden İmzalatma | 115 | 4,00 | 7,67 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ORTAKLARA DÖNÜŞÜM (12 işlem) | İzmir Ticaret Odasına malvarlığı araştırması hakkında yazı yazılması, yazdırılması, paraflanılması | 22 | 5,50 | 2,14 |
| | İzmir Ticaret Odası internet sitesinden şirketin kuruluşu, ortaklık bilgileri, ticaret gazetesi ve diğer istenen tüm bilgilerini bulma ve yazdırma | 22 | 9,44 | 3,57 |
| | Yazdırılan görüntülerden ortakların kontrolü | 22 | 6,35 | 2,41 |
| | Ortakların yerleşim yerlerini bulma (2 ortak için) | 22 | 4,10 | 1,53 |
| | Tutanak hazırlama ve İcra memuruna tespit için verme | 22 | 4,20 | 1,59 |
| | Şirketin Borç Bilgilerini sorgulama ve yazdırma | 22 | 1,05 | 0,40 |
| | Şirket ortaklarına ilişkin bilgilere ait Tablonun düzenlenmesi | 22 | 9,30 | 3,48 |
| | Tespit ve Karar Tutanağının düzenlenmesi | 22 | 14,00 | 5,13 |
| | Ortaklara Ödeme Emri Düzenlenmesi (2 ortak için 600 öd. emri, 1 dakika) | 22 | 1200,00 | 440,00 |
| | Ödeme Emrini Zarflama (Tebliğ Zarfını ve Ödeme Emrini Yırtma ve Mühürleme, Ödeme Emrini Katlama, Bilgileri Kontrol) | 25800 | 0,40 | 286,67 |
| | Tebliğ Zarfını İcra Memuruna Verme | 22 | 3,50 | 1,41 |
| | Tebliğ edilen ödeme emirlerinin Tarihi Günleme (43 x 1200) | 25800 | 0,25 | 179,17 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| 6183/48. MADDE TECİL İŞLERİ(10 İşlem) | Mükellefin başvuru dilekçesinin kontrol edilmesi | 212 | 1,10 | 4,12 |
| | Tecil Talep Formundaki vergi türlerinin tecil-terkin-mahsup kapsamında olup olmadığının tespiti için KDV İade ve Vergilendirme Servisine servis notu yazılması | 423 | 8,30 | 59,93 |
| | Vergi Dairesi Müdürünün yetkisini aşan tecil başvuruları için Başkanlık Makamına yazı yazılması | 18 | 6,30 | 1,95 |
| | Likidite oranının hesaplanması | 212 | 1,30 | 5,30 |
| | Tecil Taksitlendirme Tablosunun hazırlanarak bir örneğinin mükellefe verilmesi | 212 | 8,40 | 30,62 |
| | Tecile başvuran mükelleflerin ödemelerinin sistemden kontrolü | 212 | 3,30 | 12,37 |
| | Tecil günleme için Olur yazmak | 212 | 4,50 | 17,08 |
| | Tecilli borçlarını vadesinde ödemeyen borçlular için Tecil Günleme yapılması | 117 | 0,35 | 1,14 |
| | Onaylanan düzeltme fişlerine istinaden tecilin kaldırılması | 18 | 0,50 | 0,25 |
| | Düzeltilme fişinin bir örneğinin Muhasebe Servisine verilmesi | 18 | 1,30 | 0,45 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MALVARLIĞI ARAŞTIRMASI(15 işlem) | BİLGİSAYAR SİSTEMİNDEN MALVARLIĞI ARAŞTIRMASI | | | |
| | Mükellefe ait motorlu taşıt sorgulaması | 4050 | 0,20 | 22,50 |
| | Gayrimenkul alanları sorgulama | 4050 | 0,35 | 39,38 |
| | Gayrimenkul satanları sorgulama | 4050 | 0,20 | 22,50 |
| | Lehine ipotek edileni sorgulama | 4050 | 0,20 | 22,50 |
| | YAZIŞMA YOLUYLA MALVARLIĞI ARAŞTIRMASI | | | |
| | Şirketin borç, yöneticilik - ortaklık ve diğer bilgilerini sorgulayıp tablo hazırlama | 1101 | 14,00 | 256,90 |
| | Vergi Dairesi Bşk.lıklarına yazı yazılması, imzalatırılması | 301 | 7,30 | 37,63 |
| | Vergi Dairelerine yazı yazılması, imzalatırılması | 114 | 7,30 | 14,25 |
| | Malmüdürlüklerine yazı yazılması, imzalatırılması | 32 | 7,30 | 4,00 |
| | Bankalara yazı yazılması, imzalatırılması | 440 | 7,30 | 55,00 |
| | Belediyelere yazı yazılması, imzalatırılması | 57 | 7,30 | 7,13 |
| | Tapuya yazı yazılması, imzalatırılması | 166 | 7,30 | 20,75 |
| | Resmi Kurumlara yazı yazılması, imzalatırılması | 54 | 7,30 | 6,75 |
| | Diğer yazışmalar (Emniyet, Valilik, Nüfus, Kaymakamlık, SGK, Mükellef vs.) | 17 | 7,30 | 2,13 |
| | Malvarlığı araştırması kapsamında yazılan tüm yazıların tebliğ alındılarının dosyaya yerleştirilmesi | 1179 | 0,40 | 13,10 |
| | Hiçbir Malvarlığı bulunmayan mükellefler hakkında, Tahsil Güçlüğü Bulunan Mükelleflere İlişkin Tespit Formu Düzenlenmesi | 85 | 8,30 | 12,04 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İNTERNETTEN GELEN BORCU YOKTUR YAZILARINA CEVAP VERME (Mükellefe, Saymanlıklara, VD'ne (8 işlem)) | MÜKELLEFİN BORCU VARSA; | | | |
| | Borcu yoktur belgesi İsteyen Mükelleflere "İş Emri Ekranı" Listeleme | 237 | 0,16 | 1,05 |
| | Mükellef Hesap Kartı Görüntüleme, KDV-İade ve Muhasebe Servisinden Mahsup ve Emanetteki Para Arama | 237 | 4,42 | 18,57 |
| | "İş Emri Giriş Ekranı" incelenip borç varsa mükellefin borcuna Kaydedilmesi | 237 | 1,30 | 5,93 |
| | Yazıcıdan sorgu çıktılarının alınması | 237 | 0,21 | 1,38 |
| | Yazıcıdan alınan çıktının Onaylanmak üzere Müdür Yardımcısına verilmesi | 237 | 1,08 | 4,48 |
| | Müdür Yardımcısı tarafından onaylanan işlemin alımı | 237 | 2,00 | 7,90 |
| | MÜKELLEFİN BORCU YOKSA | | | |
| | Borcu Yoktur Belgesi İsteyen Mükellefleri "İş Emri Sorgulama Ekranı" Listeleme | 3722 | 0,16 | 16,54 |
| | Mükellef Hesap Kartı Görüntüleme (Borç, Tarhiyat) | 3722 | 1,38 | 101,32 |
| | "İş Emri Sorgulama/Cevap Giriş Ekranı" Listelenerek Borç Mükellefin Borcu girilerek Kaydedilmesi | 3722 | 0,12 | 12,41 |
| | Yazıcıdan sorgu çıktılarının alınması | 3722 | 0,21 | 21,71 |
| | Bilgisayardan alınan çıktının Onaylanmak üzere Müdür Yardımcısına verilmesi | 3722 | 1,08 | 70,30 |
| | Müdür Yardımcısı tarafından onaylama işlemin alınması | 3722 | 2,00 | 124,07 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ELDEN GELEN BORCU YOKTUR YAZILARINA CEVAP VERME (15 İşlem) | Borcu Yoktur Dilekçesini Kontrol Etme ve Gelen Evrak Kayıt Numarası verme | 593 | 0,50 | 8,24 |
| | "İş Emri Giriş Ekranı" Menüsünden mükellef vergi no sorgulanarak dilekçe içeriğindeki bilgilerin kaydedilmesi | 593 | 0,31 | 5,11 |
| | Mükellefin borcu varsa yapılan işlemler | | | |
| | Mükellef Hesap Kartı Görüntüleme KDV-İade ve Muhasebe Servisini Mahsup ve Emanetteki Para için Arama | 36 | 4,42 | 2,82 |
| | Mükellefin borçları için KDV'den mahsup talebi dilekçesi varsa; KDV-İade Servisine SERVİS NOTU düzenleyerek elden ilgili servise verme | 36 | 3,55 | 2,35 |
| | "İş Emri Sorgulama/Cevap Giriş Ekranı" Listelenerek Borç varsa EVET seçilip Mükellefin Borç Bilgilerinin Yazılarak Kaydedilmesi | 36 | 1,30 | 0,90 |
| | Yazıcıdan sorgu çıktılarının alınması | 36 | 0,21 | 0,21 |
| | Yazıcıdan alınan çıktının Onaylanmak üzere Müdür Yardımcısına verilmesi | 36 | 1,08 | 0,68 |
| | Müdür Yrd. Onayından sonra "İş Emri Sorgulama Ekranı"ndan borç durumunu dair yazının çıktısının alınıp imzaya sunulması | 36 | 2,20 | 1,40 |
| | Giden evrak kayıt numarası verilmesi | 36 | 0,50 | 0,50 |
| | Mükellefin borcu yoksa yapılan işlemler | | | |
| | Mükellef hesap kartı Görüntüleme | 557 | 1,38 | 15,16 |
| | "İş Emri Sorgulama/Cevap Giriş Ekranı" Listelenerek borç yoksa kaydedilmesi | 557 | 0,12 | 1,86 |
| | Yazıcıdan sorgu çıktılarının alınması | 557 | 0,21 | 3,25 |
| | Borcu Yoktur Çıktılarının Onaylanmak üzere Müdür Yardımcısına verme | 557 | 1,08 | 10,52 |
| | Müdür Yrd. Onayından sonra "İş Emri Sorgulama Ekranı"ndan çıkarılan borç durumunu gösterir Yazının imzaya sunulması | 557 | 2,20 | 21,66 |
| | Giden evrak kayıt numarası verilmesi | 557 | 0,50 | 7,74 |
| | | | | |
| | | | | |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İHTİYATİ HACİZ İŞLERİ (2 İşlem) | İhtiyati tahakkuklar için İhtiyati Haciz Varakası düzenleme, yazdırma, imzalatma, mühürleme | 231 | 1,50 | 7,06 |
| | İhtiyati Haciz Varakalarının İcra Servisine Teslim edilmesi için Zimmet Bordrosu düzenleme | 9 | 35,00 | 5,25 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İHTİYATİ HACİZ İŞLERİ (2 İşlem) | Teminat verilmesi halinde teminatlar için Haciz Bildirisi düzenleme | 3 | 6,50 | 0,34 |
| | Teminat gösterilmemesi halinde Malvarlığı Araştırması yapma | 3 | 188,00 | 9,40 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MAL BİLDİRİMİNDE BULUNMA (3 İşlem) | Mükellefe matbu "Mal Bildirimi Kâğıdı" verme | 1836 | 0,20 | 10,20 |
| | Mükellefe Mal Bildirimi hakkında açıklamada bulunma | 1836 | 1,48 | 55,08 |
| | Mal Bildirimi Kâğıdını takip için masadaki dosyada muhafaza etme | 1836 | 0,10 | 5,10 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İLAN LİSTESİ HAZIRLAMA İşlem) | Tebliğ edilemeyen ödeme emirlerinin tespiti için dosya kontrolü | 3617 | 2,00 | 120,57 |
| | İlan Listesinin Excel formatında hazırlanması (1 satır) | 3617 | 1,30 | 90,43 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YAZIŞMALAR İşlem) | Giden Evrak İşlemi | 9.261 | 5,30 | 848,93 |
| | Yazının memur tarafından imzalatırılması | 9.261 | 4,00 | 617,40 |
| | Gelen Yazının Zimmetle Alınması | 5.150 | 0,15 | 21,46 |
| | Gelen Yazının Dosyaya Takılması | 5.150 | 1,30 | 128,75 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TEBLİĞ İŞLEMİ SONUCU İşlem) | Tebliğ edilen ödeme emirlerinin Tebliğ Tarihi Günleme 'den tarihlerinin sisteme kaydı | 22490 | 0,25 | 156,18 |
| | Tebliğ Edilemeyen Ödeme Emirleri için Adres Araştırması Yapılması (Mernis + YBS'den İrtibat Bilgileri Sorgulama) | 413 | 2,40 | 18,36 |
| | Tebliğ edilemeyen Ödeme Emirlerine Tebliğ Düzenleme | 413 | 1,30 | 10,33 |

Tablo 5: (1) No.lu Hesap Takip Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------|------------------------|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER (2 işlem) | Dosyadan Evrak arama | 123 | 6,40 | 13,67 |
| | Fotokopi Çekme | 123 | 0,46 | 1,57 |
| TOPLAM SÜRE | | | | 6330,23 |

1 No.lu Takip Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 6.330,23

NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu

$$(6.330,23 \times 0,80) = 5.064,18$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

$$(5.064,18 \times 1,15) = 5.823,81$$

1 NO.LU TAKİP SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

$$(5.823,81 : 1600) = 3,64 \text{ Yaklaşık } 4 \text{ kişi}$$

1 No.lu Takip Servisi için (1 + 4 = 5) Şef dahil 5 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|---------------|-------------|------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Memur | 5 | 4 |
| TOPLAM | 7 | 5 |

3.6.4. (2 T) No.lu Hesap Takip Servisi

2 No.lu Hesap Takip Servisinde yapılan iş ve işlemler 1 Nolu Takip Servisinde ki iş ve işlemler ile aynı olup yine aynı potansiyelde mükellef sayısına hizmet vermektedir. Bu sebepten yıllık işlerin aldığı süre = 6.330,23 saattir.

Dolayısı yapılacak hesaplama göre;

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

$$(6.330,23 \times 0,80) = 5.064,18$$

STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı

$$(5.064,18 \times 1,15) = 5.823,81$$

2 NO.LU TAKİP SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

$$(5.823,81 : 1600) = 3,64 \text{ Yaklaşık } 4 \text{ kişi}$$

2 No.lu Takip Servisi için (1 + 4 = 5) Şef dahil 5 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|---------------|-------------|------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 7 | 4 |
| TOPLAM | 8 | 5 |

3.6.5. Vezne Servisi

| | |
|---|----------|
| 1- Veznenin açılması ve tahsilât işleri | 9 işlem |
| 2- Veznenin açılması ve tahsilât işleri | 9 işlem |
| 3-Çek işlemleri | 8 işlem |
| 4- Kasanın kontrolü | 3 işlem |
| 5- Emanet ve teminat işleri | 12 işlem |
| 6- Alınan teminatların iadesi | 5 işlem |

Tablo 6: Vezne Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A / D | A / S |
| VEZNEİN AÇILMASI ve TAHSİLÂT İŞLERİ (9 İşlem) | VEZNE İŞLEMLERİ | | | |
| | Kasanın Açılması | 246 | 2,06 | 8,61 |
| | Vergi Dairesi Alındısı Düzenlenip Vezneye Verilmesi | 94961 | 0,45 | 1187,01 |
| | Paranın Tahsil Edilip Alındının İmzalanması ve Kaşelenmesi | 94961 | 0,45 | 1187,01 |
| | Çekin Vezneye Elden Getirilmesi Vergi Dairesi Alındısı Düzenlenip Vezneye Verilmesi | 598 | 1,30 | 14,95 |
| | T.C.Numarasına Bakılıp Borç araştırması Yapılması | 728 | 0,51 | 10,31 |
| | Günlük Çek bordrosunun Alınip Kontrol Edilmesi(3 nüsha) | 246 | 1,2 | 5,47 |
| | Mükellefin Borcu Bulunmaması Halinde Çek Bedelinin Emanete Alınması | 12 | 0,50 | 0,17 |
| | 3.kişilerden Alınan Vekâletin Dosyada Muhafaza Edilmesi | 12 | 0,32 | 0,11 |
| | Tahsilat Bordrosunun Kontrol Edilerek Muhasebe Kayıt Servisine Verilmesi | 246 | 2,10 | 8,88 |

Tablo 6: Vezne Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A / D | A / S |
| VEZNEİN KAPANMASI (14 İşlem) | Kasa Defterinin İşlenmesi | 246 | 1,30 | 6,15 |
| | Kasanın Sayılarak, Değerlerin Tekrar Kasaya Konması | 246 | 9,30 | 38,95 |
| | Günlük Tahsilat Cetvelinin Hazırlanıp İmzaya Sunulması | 246 | 2,50 | 11,62 |
| | Tahsil Edilen Paraların Kontrol Edilmesi | 246 | 5,20 | 21,87 |
| | Tahsil Edilen Paranın Bankaya Yatırılması | 246 | 35,20 | 144,87 |
| | Müşterek Muhafaza ve Sayım Tutanağının Düzenlenmesi | 246 | 3,00 | 12,3 |
| | Tutanağın Kontrol edilerek imzaya Sunulması | 246 | 2,10 | 8,88 |
| | Kasanın Kilitlenmesi Mühürlenmesi | 246 | 2,11 | 8,95 |
| | Düzenlenen Müzekkerenin 1 Nüsha M.K. Servisine Gönderilip 1 Nüshasının Muhafazası | 246 | 2,10 | 8,88 |
| | Teslimat Müzekkeresinin (3 nüsha) Düzenlenmesi | 246 | 1,20 | 5,47 |
| | Teslimat Müzekkeresinin M.K. Servisine Verilmesi | 246 | 2,30 | 10,25 |
| | Düzenlenen Müzekkerenin 1 Nüshasının Bankaya Gönderilmesi | 246 | 1 | 4,1 |
| | Tahsilat Makbuzlarının İlgili Servislere Gönderilmesi | 246 | 1 | 4,1 |
| | Makbuz Girişinin Bilgisayardan İptal Edilmesi | 492 | 1,10 | 9,57 |

Tablo 6: Vezne Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A / D | A / S |
| KARŞILIKSIZ ÇEK İŞLERİ (8 İşlem) | Mükellefe İhtar Yazısı Yazılması | 12 | 2,10 | 0,43 |
| | İlgili Servise Servis Notu Verilmesi | 12 | 2,10 | 0,43 |
| | Alındının İptali | 12 | 1,26 | 0,29 |
| | Düzeltilme Hakkını Yeni Bir Çek Vererek Kullanırsa Çek Bedelinin Bloke Edilerek Talebinin Kabul Edilmesi | 12 | 1,21 | 0,27 |
| | Suç Duyurusunda Bulunulması için İlgili Makama Yazı Yazılması | 12 | 2,10 | 0,43 |
| | Borçludan Gerekli Tahsilatların Yapılması | 12 | 2,3 | 0,5 |
| | Karşılıksız Çıkan Çek Üzerine Süresinde Düzeltme Hakkını Kullanırsa Suç Duyurusunda Bulunulmaması | 12 | 2,3 | 0,5 |
| | Mükellefin Borcu/ Mükellefiyeti Yoksa Tutanakla Çekin İadesi | 12 | 2,10 | 0,43 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A / D | A / S |
| KASANIN KONTROLÜ(3 İşlem) | Kefalet Kanunu Gereğince Kasanın Sayılması | 24 | 6,55 | 2,77 |
| | Karşılaştırmalar Yapılarak Tutanağın Düzenlenmesi | 24 | 2,55 | 1,17 |
| | Kasa Defterine Gerekli Açıklamaların Yapılarak İmzalanması | 24 | 3,55 | 1,57 |

Tablo 6: Vezne Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A / D | A / S |
| EMANET VE TEMİNAT İŞLERİ (12 İşlem) | Servis Notu Ekinde Gelen Teminat Mektubuna İstinaden Menkul Kıymet Alındısının Düzenlenmesi | 18 | 1,55 | 0,58 |
| | Servis Notuyla Gelen Emanet Bedeline Göre Menkul Kıymet Alındısının Düzenlenmesi | 18 | 2,10 | 0,65 |
| | Borçludan Gerekli Tahsilâtların Yapılması | 18 | 1,20 | 0,4 |
| | Alınan Emanetin Emanet Zimmet Defterine Kayıt Edilmesi | 18 | 2,2 | 0,7 |
| | Alınan Teminat Mektubunun Teminat Zimmet Defterine Kayıt Edilmesi | 18 | 1,45 | 0,53 |
| | Servis Notu Düzenlenmesi 2 Adet | 18 | 2,21 | 0,71 |
| | Verilen Teminatların Ayrıntılı Tetkiki | 18 | 2,10 | 0,65 |
| | Teminat Mektubu Tutanağının Düzenlenmesi Kontrol Edilerek İmzaya Sunulması İmzadan Çıkması | 18 | 10,5 | 3,25 |
| | Evrak Servisinden Kayıt Alınması Geçirilmesi | 18 | 2,45 | 0,83 |
| | Menkul Kıymet Alındısının Bir Nüshasının Mükellefe Bir Nüshasının Muhasebe Kayıt Servisine Verilmesi | 18 | 2,35 | 0,78 |
| | Muhasebe Müdürlüğüne Yazı İle Bildirilmesi | 18 | 5,23 | 1,62 |
| | İşlem Bittikten Sonra İlgili Servisin Yazısına İstinaden Menkul Kıymet Alındısının Üst Nüshası Mükelleften Alınarak(Mükellef Üst Nüshayı Kaybetmişse Gazete ilanı istenir) İlgili Teminatın Geri İadesi | 18 | 6,20 | 1,9 |

Tablo 6: Vezne Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------------|---|--------------|-------------|----------------|
| | | | A / D | A / S |
| ALINAN TEMİNATLARIN İADESİ (5 işlem) | İlgili Servisten Gelen Servis Notuna istinaden Teminat Mektubunun Yetkili Kişiye İadesi İçin Tutanak Düzenlenmesi | 20 | 2,10 | 0,72 |
| | Teminat Mektubu İadesinin Muhasebe Kayıt Servisine Bildirilmesi için Servis Notu Yazılması | 20 | 2,10 | 0,72 |
| | Çözülmeyen Teminatların Diğer Yıla Defter Kayıtları ile Devrinin Yapılması | 20 | 1,30 | 0,5 |
| | Kullanılmamış her Türlü Alıntının Yitirilmesi Durumunda Tutanakla Tespit Edilmesi | 2 | 3,10 | 0,11 |
| | Teminat Mektubu İadesinin KDV Servisine Bildirilmesi için Servis Notu Yazılması | 20 | 2,15 | 0,75 |
| TOPLAM | | | | 2742,67 |

Vezne Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 2.742,67

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

(2.742,67 x 0,80) = 2.194,14

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

(2.194,14 x 1,15)= 2.523,26

VEZNE SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(2.523,26: 1600)= 1,58 Yaklaşık 2 kişi

Vezne Servisi için (1 + 2 = 3) Şef dahil 3 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Çalışan | 2 | 2 |
| TOPLAM | 2 | 2 |

NOT: Vezne Servisi, Muhasebe Kayıt Servisi ile birlikte aynı şefliğe bağlı olduğundan Vezne Servisi için ayrıca bir şeflik kadrosu öngörülmemiştir.

3.6.6. KDV İade Servisi

| | |
|--|----------|
| 1- KDV 11/1-c ve ihraç kayıtlı ÖTV tecil | 10 işlem |
| 2- KDV 11/1-c ve ihraç kayıtlı ÖTV terkin | 29 işlem |
| 4-11/1-a yurt dışı teslimler ve 11/1-c tecil edilemeyen KDV"nin iadesi | 51 işlem |
| 5- İndirimli oran KDV iadesi | 95 işlem |
| 6- KDV kanununun 9.mad. İstinaden tevkifat iadesi | 16 işlem |
| 7- KDV 13 - 14. Mad. kapsamında iade | 56 işlem |
| 8- KDV 15/1-b uluslar arası anlaşmalar gereğince vergi muafiyeti tanınan uluslar arası kuruluşlara yapılan teslim | 32 işlem |
| 9-15/1-a diplomatik istisnalar | 16 işlem |
| 10-İstatistik | 3 işlem |
| 11- Diğer İşler | 3 işlem |

Tablo 7: KDV İade Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV 11/1-C VE İHRAÇ KAYITLI ÖTV TECİL(10 İşlem) | Dosyanın servise teslimi | | | |
| | İade Dosyasının Masa Memurunca Ön Kontrolü | 74 | 4,30 | 5,55 |
| | İade Dosyasının Masa Memurunca Gelen Evrak Numarasının Verilmesi | 74 | 0,50 | 1,03 |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 74 | 1,18 | 1,60 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 74 | 1,10 | 1,44 |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 74 | 1,35 | 1,95 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınarak Tecil Edilen KDV"nin Belirlenmesi | 74 | 3,30 | 4,32 |
| | Ödevli Şirketin İbraz Ettiği İhraç Kayıtlı Faturaların Kontrolü | 74 | 17,50 | 21,99 |
| | Katma Değer Vergisi ve Özel Tüketim Vergisi Beyannamelerinde Tecil Beyan Eden Mükelleflerin Tecil İşlemlerinin EVDO Üzerinden Yapılması ve Tecil Fişi Düzenlenerek Yazdırılması | 74 | 2,10 | 2,67 |
| | İmzalanan Tecil Fişinin Bir Nüshasının Muhasebe Servisine Verilmesi | 74 | 1,20 | 1,64 |
| | Tecil Fişinin Dosya Nüshasının İade Dosyasına Konulması | 74 | 0,23 | 0,47 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV 11/1-C VE İHRAÇ KAYITLI ÖTV TERKİN(29 İşlem) | Dosyanın servise teslimi | | | |
| | İade Dosyasının Masa Memurunca Ön Kontrolü | 74 | 4,30 | 5,55 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınarak Düzeltme Verilip Verilmediğinin Kontrolü Tecil Edilen KDV"nin Belirlenmesi | 74 | 3,30 | 4,32 |
| | Dosyada İlgili Mevzuata Göre Gerekli Belgelerin ve Varlığının ve Şekil Esaslarına Uygunluğunun Kontrolü | 74 | 6,30 | 8,02 |
| | Gümrük Çıkış Beyannamelerinin Teyitlerinin EVDO"dan Yapılması ve Yazdırılarak Dosyaya Eklenmesi | 74 | 3,40 | 4,52 |
| | İhraç Kayıtlı Fatura Satış Faturası (veya listesi)Gümrük Çıkış Beyannamesi ve Teyidinin Uyumluluklarının Kontrolü | 74 | 23,30 | 28,98 |
| | İşlemler Tamamlandığında Düzeltme Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 148 | 1,45 | 4,32 |
| | İmzadan Gelen Düzeltme Fişinin Onaylanması-Yazdırılması | 148 | 0,30 | 1,23 |
| | Onaylanan Düzeltme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 148 | 2,55 | 7,19 |
| | Tebliğ Zarfi Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 148 | 2,20 | 5,76 |
| | Sicil Servisine Zimmetle Teslim Edilmesi | 148 | 1,30 | 3,70 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO"ya Kaydedilmesi | 148 | 0,20 | 0,82 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 148 | 0,23 | 0,95 |
| | Ref Düzenlenerek Yazdırılması (Tecilin Terkini İçin) | 74 | 3,40 | 4,52 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV 11/1-C VE İHRAÇ KAYITLI ÖTV TERKİN (29 İşlem) | İmzalanan Ref Fişinin Bir Nüshası ve Düzeltme Fişinin Muhasebe Servisine Teslimi | 74 | 1,20 | 1,64 |
| | İmzalanan Ref Fişinin Dosya Nüshasının İade Dosyasına Konulması | 74 | 0,23 | 0,47 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 74 | 1,10 | 1,44 |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 74 | 1,35 | 1,95 |
| | Eksiklik Olması Durumunda Ödevli Şirkette Eksiklik Yazılması | | | |
| | Tutarsızlıkla İlgili mükellefle yüz yüze -telefon ile görüşme / Yazı Yazılması | 25 | 6,30 | 2,71 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 25 | 1,10 | 0,49 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 25 | 2,30 | 1,04 |
| | Dosyanın Eksikliklerinin Tamamlanmış Olup Olmadığının Kontrolü | 25 | 5,00 | 2,08 |
| | Yazı İle Verilen Sürenin Dolması Halinde Eksiklikler Tamamlanmaz İse; | | | |
| | Ref Düzenlenerek Yazdırılması (Tecilin İptal Edilmesi İçin Düzenlenen Ref) | 1 | 3,40 | 0,06 |
| | İmzalanan Ref Fişinin Bir Nüshasının Muhasebe Servisine Teslimi | 1 | 1,20 | 0,02 |
| | İmzalanan Ref Fişinin Dosya Nüshasının İade Dosyasına Konulması | 1 | 0,23 | 0,01 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| 11/1-A YURT DIŞI TESLİMLER VE 11/1-C TECİL EDİLEMEYEN KDV"NİN İADESİ (51 İşlem) | Dosyanın Servise Teslimi | | | | |
| | İade Dosyasının Ön Kontrolü | 515 | 4,30 | 38,63 | |
| | İade Dosyasının Gelen Evrak Numarasının Verilmesi | 515 | 0,50 | 7,15 | |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 515 | 1,18 | 11,16 | |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 515 | 1,10 | 10,01 | |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 515 | 1,35 | 13,59 | |
| | 2010 DÖNEMİ ÖNCESİ MAHSUP TALEPLİ | | | | |
| | Teslim Edilen Dosya İçeriği Evrakların Mevzuata Uygun Hazırlanıp Hazırlanmadığı | 150 | 10,00 | 25,00 | |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınarak İade Edilecek KDV"nin Belirlenmesi | 150 | 3,30 | 8,75 | |
| | Gümrük Çıkış Beyannamelerinin EVDO"da Sorgulanması Teyit Alınması ve Dosyaya Eklenmesi | 150 | 2,30 | 6,25 | |
| | Satış Faturası, GÇB ve Teyitlerin (11/1-C İhraç Kayıtlı Satış Faturalarının)Birbirleri İle Tutarlığının Kontrolü | 150 | 23,30 | 58,75 | |
| | Yüklenim Listesinin Kontrolü Beyanname İle Karşılaştırılması | | | | |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Bilgilerin İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 150 | 2,00 | 5,00 | |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 150 | 22,00 | 55,00 | |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Mükelleflerin EVDO dan SMİYB Kontrollerinin Yapılması | 150 | 23,00 | 57,50 | |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| 11/1-A YURT DIŞI TESLİMLER VE 11/1-C TECİL EDİLEMEYEN KDV"NİN İADESİ (51 İşlem) | İndirilecek KDV Listesinin Kontrolü ve Beyanname İle Karşılaştırılması | | | |
| | İndirilecek KDV Listesinin İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 150 | 2,00 | 5,00 |
| | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 150 | 27,30 | 68,75 |
| | İndirilecek Listesinde Bulunan Mükelleflerin EVDO"dan SMİYB Kontrollerinin Yapılması | 150 | 25,00 | 62,50 |
| | Eksiklik Olması Durumunda Ödevli Şirkette Eksiklik Yazılması | | | |
| | Tutarsızlıkla İlgili mükellefle yüz yüze-telefon ile görüşme / Yazı Yazılması | 50 | 6,30 | 5,42 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 50 | 1,10 | 0,97 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 50 | 2,30 | 2,08 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 150 | 35,00 | 87,50 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 150 | 10,00 | 25,00 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 150 | 1,20 | 3,33 |
| | 2010 DÖNEMİ SONRASI | | | |
| | KDV İadesi Kontrol Raporunun Sistemden Alınıp Yazdırılması | 365 | 2,00 | 12,17 |
| İndirilecek KDV Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 365 | 3,00 | 18,25 | |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| 11/1-A YURT DIŞI TESLİMLER VE 11/1-C TECİL EDİLEMEYEN KDV"NİN İADESİ (51 İşlem) | Yüklenilen KDV Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 365 | 3,00 | 18,25 |
| | Satış Faturaları Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 365 | 3,00 | 18,25 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 365 | 1,30 | 9,13 |
| | Gümrük Çıkış Beyannamesi Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 365 | 3,00 | 18,25 |
| | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 365 | 30,00 | 182,50 |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 365 | 30,00 | 182,50 |
| | Geri Bildirim İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Analiz Sonucu Başarısız Olma Durumunda Yapılan Geri Bildirim İşlemleri | 365 | 5,00 | 30,42 |
| | İlgili Sorun Mükellef Tarafından Düzeltilmesi Gereken Durumlarda Mükellefin Bilgilendirilmesi | 365 | 10,00 | 60,83 |
| | Pasif Dilekçesine İstinaden, Listelerin Pasife Alınması | 365 | 2,00 | 12,17 |
| | Gerekli Geri Bildirimler Kaydedilerek KDV İadesi Kontrol Raporu Yazdırılması | 365 | 3,00 | 18,25 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltme Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması | 730 | 1,45 | 21,29 |
| | İmzadan Gelen Düzeltme Fişinin Onaylanması-Yazdırılması | 730 | 0,30 | 6,08 |
| | Onaylanan Düzeltme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 730 | 2,55 | 35,49 |
| | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 730 | 2,22 | 28,79 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| 11/1-A YURT DIŞI TESLİMLER VE 11/1-C TECİL EDİLEMEYEN KDV'NİN İADESİ (51 İşlem) | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 730 | 2,30 | 30,42 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO"ya Kaydedilmesi | 730 | 0,20 | 4,06 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 730 | 0,23 | 4,66 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 365 | 35,00 | 212,92 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 365 | 12,00 | 73,00 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 365 | 1,20 | 8,11 |
| | YMM KDV İADESİ RAPORU İLE NAKİT VE/VEYA MAHSUBEN İADE | | | |
| | Raporun Rapor Kayıt Defterine Kaydedilmesi | 51 | 1,50 | 1,56 |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 51 | 1,18 | 1,11 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 51 | 1,10 | 0,99 |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 51 | 1,35 | 1,35 |
| | Raporun Disposizyona Uygun Hazırlanıp Hazırlanmadığı ile Dosyanın Detaylı Kontrolü | 51 | 390,00 | 331,50 |
| | Eksiklik Olması Durumunda YMM Eksiklik Yazısı İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Kontrol Edilen Raporun Eksikliklerinin Tespit Edilerek Yazı Yazılması | 30 | 15,00 | 7,50 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 30 | 1,10 | 0,58 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 30 | 2,30 | 1,25 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İNDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | Aylık Mahsup Talebi Teminat Karşılığı Mahsup Talebi Dosyanın Servise Teslimi İşlemleri | | | |
| | İade Dosyasının Ön Kontrolü | 18 | 4,30 | 1,35 |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 18 | 1,18 | 0,39 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 18 | 1,10 | 0,35 |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 18 | 1,35 | 0,48 |
| | Mahsup Talebinin Süresinde Yapılıp Yapılmadığının Kontrolü | 18 | 2,00 | 0,60 |
| | Dosyanın Mevzuat Çerçevesinde Kontrolü | 18 | 10,00 | 3,00 |
| | Yüklenim Tablosunun Kontrolü | 18 | 25,00 | 7,50 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınarak İade Edilecek KDV"nin Belirlenmesi | 18 | 3,30 | 1,05 |
| | Satış Faturası Listesinin Kontrolü | 18 | 25,00 | 7,50 |
| | Yüklenim Listesinin Kontrolü Beyanname İle Karşılaştırılması | | | |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Bilgilerin İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 18 | 3,00 | 0,90 |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 18 | 22,00 | 6,60 |
| | İndirilecek KDV Listesinin Kontrolü ve Beyanname İle Karşılaştırılması | | | |
| | İndirilecek KDV Listesinin İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 18 | 3,00 | 0,90 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İNDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 18 | 28,00 | 8,40 |
| | Eksiklik Olması Durumunda Ödevli Şirkete Eksiklik Yazısının Yazılması | | | |
| | Tutarlılıkla İlgili mükellefle yüz yüze-telefon ile görüşme / Yazı Yazılması | 18 | 12,00 | 3,60 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 18 | 1,00 | 0,30 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 18 | 2,30 | 0,75 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması | 36 | 1,45 | 1,05 |
| | İmzadan Gelen Düzeltilme Fişinin Onaylanması-Yazdırılması | 36 | 0,30 | 0,30 |
| | Onaylanan Düzeltilme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 36 | 2,55 | 1,75 |
| | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 36 | 2,22 | 1,42 |
| | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 36 | 2,30 | 1,50 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltilme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO" ya Kaydedilmesi | 36 | 0,20 | 0,20 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 36 | 0,23 | 0,23 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 18 | 35,00 | 10,50 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 18 | 12,00 | 3,60 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 18 | 1,20 | 0,40 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| NDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | Yıllık İade Mahsup Talebi Dosyanın Servise Teslimi İşlemleri | | | |
| | İade Dosyasının Ön Kontrolü | 8 | 4,30 | 0,60 |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 8 | 1,18 | 0,17 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 8 | 1,10 | 0,16 |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 8 | 1,35 | 0,21 |
| | Mahsup Talebinin Süresinde Yapılıp Yapılmadığının Kontrolü | 8 | 2,00 | 0,27 |
| | Teminat Mektubu Teslim Alınması İşlemleri (Aylık - Yıllık) | | | |
| | Teminat Mektubunun İlgili Dönem Beyannamesine Göre Yeterli Olup Olmadığının Kontrolü | 9 | 1,50 | 0,28 |
| | İçerik ve Şekil Açısından İlgili Tebliğlere Göre Düzenlenip Düzenlenmediğinin Kontrolü | 9 | 5,00 | 0,75 |
| | Merkezi Sorgulamadan Teyit Kontrolü Yapılması | 9 | 2,00 | 0,30 |
| | İlgili Teminat Mektubunun Muhasebe Servisine Teslimi İçin Yazı Yazılması | 9 | 10,00 | 1,50 |
| | Teminat Mektubunun Muhasebe Servisine Teslimi | 9 | 1,20 | 0,20 |
| | Dosyanın Mevzuat Çerçevesinde Kontrolü | 9 | 10,00 | 1,50 |
| | Yüklenim Tablosunun Kontrolü | 9 | 25,00 | 3,75 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınarak İade Edilecek KDV"nin Belirlenmesi | 9 | 3,30 | 0,53 |
| | Satış Faturası Listesinin Kontrolü | 9 | 25,00 | 3,75 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| NDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | Yüklenim Listesinin Kontrolü Beyanname İle Karşılaştırılması | | | |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Bilgilerin İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 8 | 3,00 | 0,40 |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 8 | 25,00 | 3,33 |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Mükelleflerin EVDO dan SMİYB Kontrollerinin Yapılması | 8 | 23,00 | 3,07 |
| | İndirilecek KDV Listesinin Kontrolü ve Beyanname İle Karşılaştırılması | | | |
| | İndirilecek KDV Listesinin İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 8 | 3,00 | 0,40 |
| | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 8 | 28,00 | 3,73 |
| | İndirilecek Listesinde Bulunan Mükelleflerin EVDO dan SMİYB Kontrollerinin Yapılması | 8 | 25,00 | 3,33 |
| | Eksiklik Olması Durumunda Ödevli Şirkete Eksiklik Yazısının Yazılması | | | |
| | Tutarlılıkla İlgili mükellefle yüz yüze-telefon ile görüşme / Yazı Yazılması | 8 | 12,00 | 1,60 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 8 | 1,00 | 0,13 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 8 | 2,30 | 0,33 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması | 16 | 1,45 | 0,47 |
| | İmzadan Gelen Düzeltilme Fişinin Onaylanması-Yazdırılması | 16 | 0,30 | 0,13 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|--------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| İNDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | Onaylanan Düzeltme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 16 | 2,55 | 0,78 | |
| | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 16 | 2,22 | 0,63 | |
| | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 16 | 2,30 | 0,67 | |
| | Tebliğ Edilen Düzeltme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO" ya Kaydedilmesi | 16 | 0,20 | 0,09 | |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 16 | 0,23 | 0,10 | |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 8 | 35,00 | 4,67 | |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 8 | 12,00 | 1,60 | |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 8 | 1,20 | 0,18 | |
| | YMM Raporu İle Teminat Çözümü | | | | |
| | Teminat Çözümü İçin Müdüriyet Makamına Yazı Yazılması | 9 | 10,00 | 1,50 | |
| | Muhasebe Servisine Servis Notu İle Teminat Çözülmesi Yazısının Yazılması | 9 | 3,00 | 0,45 | |
| | Yazıların Muhasebe Servisine Teslimi | 9 | 1,20 | 0,20 | |
| | İNDİRİMLİ ORAN YMM RAPORU | | | | |
| | Raporun Rapor Kayıt Defterine Kayıt Edilmesi | 26 | 1,50 | 0,79 | |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 26 | 1,18 | 0,56 | |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 26 | 1,10 | 0,51 | |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 26 | 1,35 | 0,69 | |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İ:NDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | Raporun Disposizyona Uygun Hazırlanıp Hazırlanmadığı ile Dosyanın Detaylı Kontrolü | 26 | 390,00 | 169,00 |
| | 2010 DÖNEMİ SONRASI | | | |
| | KDV İadesi Kontrol Raporunun Sistemden Alınıp Yazdırılması | 15 | 2,00 | 0,50 |
| | İndirilecek KDV Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 15 | 3,00 | 0,75 |
| | Yüklenilen KDV Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 15 | 3,00 | 0,75 |
| | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 15 | 27,30 | 6,88 |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 15 | 30,00 | 7,50 |
| | Geri Bildirim İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Analiz Sonucu Başarısız Olma Durumunda Yapılan Geri Bildirim İşlemleri | 15 | 30,00 | 7,50 |
| | İlgili Sorun Mükellef Tarafından Düzeltilmesi Gereken Durumlarda Mükellefin Bilgilendirilmesi | 15 | 30,00 | 7,50 |
| | Pasif Dilekçesine evrak kayıt numarasının verilmesi | 15 | 2,00 | 0,50 |
| | Pasif Dilekçesine İstinaden, Listelerin Pasife Alınması | 15 | 2,00 | 0,50 |
| | Gerekli Geri Bildirimler Kaydedilerek KDV İadesi Kontrol Raporu Yazdırılması | 15 | 3,00 | 0,75 |
| | Eksiklik Olması Durumunda YMM Eksiklik Yazısı İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Kontrol Edilen Raporun Eksikliklerinin Tespit Edilerek Yazı Yazılması | 15 | 15,00 | 3,75 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İNDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 15 | 1,00 | 0,25 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 15 | 2,30 | 0,63 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi- Yazdırılması- | 52 | 1,45 | 1,52 |
| | İmzadan Gelen Düzeltilme Fişinin Onaylanması | 52 | 0,30 | 0,43 |
| | Onaylanan Düzeltilme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ zarfına konulması | 52 | 2,55 | 2,53 |
| | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 52 | 2,22 | 2,05 |
| | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 52 | 2,30 | 2,17 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltilme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO"ya Kaydedilmesi | 52 | 0,20 | 0,29 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 52 | 0,23 | 0,33 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 26 | 35,00 | 15,17 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesi ve Mühür İşleminin Yapılması | 26 | 12,00 | 5,20 |
| | Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 26 | 1,20 | 0,58 |
| | Dosyanın Servise Teslimi İşlemleri | | | |
| | İade Dosyasının Ön Kontrolü | 27 | 4,30 | 2,03 |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 27 | 1,18 | 0,59 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 27 | 1,10 | 0,53 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İNDİRİMLİ ORAN KDV İADESİ (90 İşlem) | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 27 | 1,35 | 0,71 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınması | 27 | 1,30 | 0,68 |
| | Tevkifat Uygulayan Mükelleflerin Vermiş Olduğu 2 nolu KDV Beyannamelerinin Sistemden Alınması | 27 | 1,30 | 0,68 |
| | Tevkifat İle 2 nolu KDV Beyannamelerinin Karşılaştırılması | 27 | 5,00 | 2,25 |
| | Hatalı ve Eksik Beyanda Bulunan Mükelleflerin Bağlı Olduğu Vergi Dairesine Yazı Yazılması | 27 | 10,00 | 4,50 |
| | İndirilecek KDV Listesinin Sistemden Alınması ve Yazdırılması | 27 | 2,00 | 0,90 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV KANUNUNUN 9.MAD. İSTİNADEN TEVKİFAT İADESİ(25 İşlem) | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 27 | 27,30 | 12,38 |
| | Geri Bildirim İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Analiz Sonucu Başarısız Olma Durumunda Yapılan Geri Bildirim İşlemleri | 27 | 5,00 | 2,25 |
| | İlgili Sorun Mükellef Tarafından Düzeltilmesi Gereken Durumlarda Mükellefin Bilgilendirilmesi | 27 | 10,00 | 4,50 |
| | Pasife çekme dilekçesinin evrak kayıt numarasının verilmesi | 27 | 2,00 | 0,90 |
| | Pasif Dilekçesine İstinaden, Listelerin Pasife Alınması | 27 | 2,00 | 0,90 |
| | Gerekli Geri Bildirimler Kaydedilerek KDV İadesi Kontrol Raporu Yazdırılması | 27 | 3,00 | 1,35 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltme Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 54 | 1,45 | 1,58 |
| | İmzadan Gelen Düzeltme Fişinin Onaylanması-Yazdırılması | 54 | 0,30 | 0,45 |
| | Onaylanan Düzeltme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 54 | 2,55 | 2,63 |
| | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 54 | 2,22 | 2,13 |
| | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 54 | 2,30 | 2,25 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO"ya Kaydedilmesi | 54 | 0,20 | 0,30 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 54 | 0,23 | 0,35 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV KANUNUNUN 9.MAD. İSTİNADEN TEVKİFAT İADESİ(25 İşlem) | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 27 | 35,00 | 15,75 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 27 | 12,00 | 5,40 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 27 | 1,20 | 0,60 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| KDV 13 - 14. MAD.KAPSAMINDA İADE (56 İşlem) | Dosyanın servise teslimi | | | | |
| | İade Dosyasının Ön Kontrolü | 35 | 4,30 | 2,63 | |
| | Dilekçeye gelen evrak numarasının verilmesi | 35 | 2,00 | 1,17 | |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 35 | 1,18 | 0,76 | |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 35 | 1,10 | 0,68 | |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 35 | 1,35 | 0,92 | |
| | 2010 DÖNEMİ ÖNCESİ | | | | |
| | Teslim Edilen Dosya İçeriği Evrakların Mevzuata Uygun Hazırlanıp Hazırlanmadığı | 27 | 7,00 | 3,15 | |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınarak İade Edilecek KDV"nin Belirlenmesi | 27 | 3,30 | 1,58 | |
| | Listelerin / Belgelerin Kontrolü Beyanname İle Karşılaştırılması | | | | |
| | Listelerde Bulunan Bilgilerin/ Evrakların İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 27 | 10,00 | 4,50 | |
| | Listelerin, belgelerin ve Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 27 | 10,00 | 4,50 | |
| | Listelerde Bulunan Mükelleflerin EVDO dan SMİYB Kontrollerinin Yapılması | 27 | 23,00 | 10,35 | |
| | İndirilecek KDV Listesinin Kontrolü ve Beyanname İle Karşılaştırılması | | | | |
| | İndirilecek KDV Listesinin İlgili Tebliğlerde Belirtilen Şekil Şartlarına Uyup Uymadığının Kontrolü | 27 | 3,00 | 1,35 | |
| | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 27 | 27,30 | 12,38 | |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV 13 - 14. MAD. KAPSAMINDA İADE (56 İşlem) | İndirilecek Listesinde Bulunan Mükelleflerin EVDO"dan SMİYB Kontrollerinin Yapılması | 27 | 25,00 | 11,25 |
| | Eksiklik Olması Durumunda Ödevli Şirkette Eksiklik Yazılması | | | |
| | Tutarsızlıkla İlgili mükellefle yüz yüze-telefon ile görüşme / Yazı Yazılması | 27 | 12,00 | 5,40 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 27 | 1,00 | 0,45 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 27 | 2,30 | 1,13 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 27 | 35,00 | 15,75 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 27 | 12,00 | 5,40 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 27 | 1,20 | 0,60 |
| | 2010 DÖNEMİ SONRASI | | | |
| | KDV İadesi Kontrol Raporunun Sistemden Alınıp Yazdırılması | 27 | 2,00 | 0,90 |
| | İndirilecek KDV Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 27 | 2,00 | 0,90 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 27 | 1,30 | 0,68 |
| | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 27 | 27,30 | 12,38 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV 13 - 14. MAD.KAPSAMINDA İADE (56 İşlem) | Yüklenim Listesinde Bulanan Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 27 | 25,00 | 11,25 |
| | Geri Bildirim İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Analiz Sonucu Başarısız Olma Durumunda Yapılan Geri Bildirim İşlemleri | 27 | 5,00 | 2,25 |
| | İlgili Sorun Mükellef Tarafından Düzeltilmesi Gereken Durumlarda Mükellefin Bilgilendirilmesi | 27 | 10,00 | 4,50 |
| | Pasife çekme dilekçesinin masa memurunca evrak kayıt numarasının verilmesi | 27 | 2,00 | 0,90 |
| | Pasif Dilekçesine İstinaden, Listelerin Pasife Alınması | 27 | 2,00 | 0,90 |
| | Gerekli Geri Bildirimler Kaydedilerek KDV İadesi Kontrol Raporu Yazdırılması | 27 | 3,00 | 1,35 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi-Yazdırılması-Paraflanması | 54 | 1,45 | 1,58 |
| | İmzadan Gelen Düzeltilme Fişinin Onaylanması-Yazdırılması | 54 | 0,30 | 0,45 |
| | Onaylanan Düzeltilme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 54 | 2,55 | 2,63 |
| | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 54 | 2,22 | 2,13 |
| | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 54 | 2,30 | 2,25 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltilme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO" ya Kaydedilmesi | 54 | 0,20 | 0,30 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 54 | 0,23 | 0,35 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 27 | 35,00 | 15,75 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV 13 - 14. MAD. KAPSAMINDA İADE (56 İşlem) | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 27 | 12,00 | 5,40 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 27 | 1,20 | 0,60 |
| | YMM KDV İADESİ RAPORU İLE NAKİT VE/VEYA MAHSUBEN İADE | | | |
| | Raporun Rapor Kayıt Defterine Kaydedilmesi | 12 | 1,50 | 0,37 |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 12 | 1,18 | 0,26 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 12 | 1,10 | 0,23 |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 12 | 1,35 | 0,32 |
| | Raporun Disposizyona Uygun Hazırlanıp Hazırlanmadığı ile Diğer Kontrolü | 12 | 390,00 | 78,00 |
| | Eksiklik Olması Durumunda YMM Eksiklik Yazısı İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Kontrol Edilen Raporun Eksikliklerinin Tespit Edilerek Yazı Yazılması | 12 | 15,00 | 3,00 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 12 | 1,00 | 0,20 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 12 | 2,30 | 0,50 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi- Yazdırılması- | 24 | 1,45 | 0,70 |
| | İmzadan Gelen Düzeltilme Fişinin Onaylanması- Yazdırılması | 24 | 0,30 | 0,20 |
| | Onaylanan Düzeltilme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 24 | 2,55 | 1,17 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| KDV 13 - 14. MAD.KAPSAMINDA İADE (56 İşlem) | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 24 | 2,22 | 0,95 |
| | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 24 | 2,30 | 1,00 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltme Fişi Tebliğ Tarihi EVDO' ya Kaydedilmesi | 24 | 0,20 | 0,13 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 24 | 0,23 | 0,15 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 12 | 35,00 | 7,00 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 12 | 12,00 | 2,40 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 12 | 1,20 | 0,27 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ULUSLAR KDV 15/1-B ULUSLAR ARASI ANLAŞMALAR GEREĞİNCE VERGİ MUAFİYETİ TANINAN ARASI KURULUŞLARA YAPILAN TESLİM (32 işlem) | Dosyanın Servise Teslimi | | | |
| | İade Dosyasının Ön Kontrolü | 5 | 4,30 | 0,38 |
| | Dosyaya İade Numarası Alınması | 5 | 1,18 | 0,11 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 5 | 1,10 | 0,10 |
| | Dosyanın Takibi Açısından Bağımsız Bilgisayardan Takip Programına Kaydedilmesi | 5 | 1,35 | 0,13 |
| | KDV İadesi Kontrol Raporunun Sistemden Alınıp Yazdırılması | 5 | 2,00 | 0,17 |
| | İndirilecek KDV Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 5 | 3,00 | 0,25 |
| | Yüklenilen KDV Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 5 | 3,00 | 0,25 |
| | Satış Faturaları Listesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 5 | 3,00 | 0,25 |
| | İlgili Dönem KDV Beyannamesinin Sistemden Alınıp Yazdırılması | 5 | 1,30 | 0,13 |
| | İndirilecek KDV Listesinde Bulunan Faturaların KDV Kanuna Göre İndirilip İndirilemeyeceğinin Kontrolü | 5 | 30,00 | 2,50 |
| | Yüklenim Listesinde Bulunan Faturaların İade Dosyası İle İlgili Olup Olmadığının Kontrolü | 5 | 30,00 | 2,50 |
| | Gerçek Bilgilerin Geri Bildirimi İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Analiz Sonucu Başarısız Olma Durumunda Yapılan Geri Bildirim İşlemleri | 5 | 5,00 | 0,42 |
| | İlgili Sorun Mükellef Tarafından Düzeltilmesi Gereken Durumlarda Mükellefin Bilgilendirilmesi | 5 | 10,00 | 0,83 |
| | Pasife çekme dilekçesinin evrak kayıt numarasının verilmesi | 5 | 2,00 | 0,17 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ULUSLAR KDV 15/1-B ULUSLAR ARASI ANLAŞMALAR GEREĞİNCE VERGİ MUAFİYETİ TANINAN ARASI KURULUŞLARA YAPILAN TESLİM (32 işlem) | Pasif Dilekçesine İstinaden, Listelerin Pasife Alınması | 5 | 2,00 | 0,17 |
| | Gerekli Geri Bildirimler Kaydedilerek KDV İadesi Kontrol Raporu Yazdırılması | 5 | 3,00 | 0,25 |
| | Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi ve Mükellefe Tebliğ İşlemleri | | | |
| | İşlemlerin Tamamlanması Halinde Düzeltilme Fişinin Düzenlenmesi- Yazdırılması- | 10 | 1,45 | 0,29 |
| | İmzadan Gelen Düzeltilme Fişinin Onaylanması-Yazdırılması | 10 | 0,30 | 0,08 |
| | Onaylanan Düzeltilme Fişine Ait Adres Tespitinin Yapılıp, Tebliğ Zarfına Konulması | 10 | 2,55 | 0,49 |
| | Tebliğ Zarfı Hazırlanarak Evraktan Kayıt Alınması | 10 | 2,22 | 0,39 |
| | Sicil Servisine Teslim Edilmesi | 10 | 2,30 | 0,42 |
| | Tebliğ Edilen Düzeltilme Fişi Tebliğ Tarihinin EVDO"ya Kaydedilmesi | 10 | 0,20 | 0,06 |
| | Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 10 | 1,00 | 0,17 |
| | Suret Dosya Hazırlanması İşlemleri | | | |
| | Suret Dosya Hazırlanması | 5 | 35,00 | 2,92 |
| | Dosyanın Her Sayfasına Aslı Gibidir Kaşesinin Vurulması İmza ve Mühür İşleminin Yapılması | 5 | 12,00 | 1,00 |
| | İlgili Dosyanın Muhasebe Servisine Verilmesi | 5 | 1,20 | 0,11 |
| | Eksiklik Olması Durumunda Eksiklik Yazısı İşlemlerinin Yapılması | | | |
| | Kontrol Edilen Raporun/dosyanın Eksikliklerinin Tespit Edilerek Yazı Yazılması / görüşme yapılması | 5 | 7,00 | 0,58 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 5 | 1,00 | 0,08 |
| | Tebliğ Zarfının Evrak Servisine Teslimi | 5 | 2,30 | 0,21 |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| 15/1-a DİPLOMATİK İSTİSNALAR (16 İşlem) | Dosyanın Servise Teslimi | | | |
| | İade Dosyasının Ön Kontrolü | 35 | 4,30 | 2,63 |
| | Dosyaya Gelen evrak Numarasının alınması | 35 | 1,18 | 0,76 |
| | Dosyanın İstatistik Bilgi Girişinin Yapılması | 35 | 1,10 | 0,68 |
| | Dosyadan yabancı kimlik numarasının tespiti | 35 | 2,00 | 1,17 |
| | Yabancı kimlik numarası ile merkezi sorgulamalardan yabancı personel vergi iade listelerinin alınması | 35 | 3,00 | 1,75 |
| | Alınan listeler ile dosya ekinde verilen belgelerin girişlerinin doğruluğunun kontrolü | 35 | 15,00 | 8,75 |
| | Kontrolün sonunda iadeye engel belgelerin olması halinde durumu bildiren yazının yazılması | 35 | 10,00 | 5,83 |
| | Yazının Kontrol Edilerek Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 35 | 2,00 | 1,17 |
| | Tebliğ zarfının evrak/sicil yoklama servisine verilmesi ve dairede tebliği | 35 | 1,00 | 0,58 |
| | Eksikliği diplomatik personelce tamamlanan belgelerin kontrolü | 35 | 15,00 | 8,75 |
| | İadenin uygun olması halinde düzeltme fişinin olarak düzenlenmesi | 70 | 5,00 | 5,83 |
| | Düzenlenen düzeltme fişinin yazdırılması | 70 | 2,00 | 2,33 |
| | İmzadan Gelen Düzeltme Fişine zimmet defterinden numara alınması, yazılması | 70 | 2,00 | 2,33 |
| | Düzeltme Mükellefe Tebliğ İşlemleri | 70 | 2,00 | 2,33 |
| | Düzeltme fişinin muhasebe servisine verilmesi | 70 | 2,00 | 2,33 |
| Tebliğ Alındısının Dosyasına Kaldırılması | 70 | 1,00 | 1,17 | |

Tablo 7: KDV İade Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İSTATİSTİK(3 işlem) | Aylık İstatistiklerin hazırlanması | 12 | 30,00 | 6,00 |
| | 3 aylık istatistiklerin hazırlanması | 4 | 10,00 | 0,67 |
| | KDV-ÖTV Müdürlüğüne istatistiklerin gönderilmesi | 12 | 2,30 | 0,50 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------|--|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER İŞLER (3 İşlem) | Başkanlığa görüş için yazı yazılması | 19 | 15,00 | 4,75 |
| | Diğer yazışmalar (Gümrük, Belediye, YMM Odası) | 34 | 7,30 | 4,25 |
| | İhracat Yoklaması | 26 | 45,00 | 19,50 |
| TOPLAM | | | | 2803,69 |

KDV İade Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 2.803,69

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

(2.803,69x 0,80= 2.242,95

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

(2.242,95x 1,15=2.579,39

KDV İADE SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(2.579,39: 1600) = 1,61 Yaklaşık 2 kişi

KDV İade Servisi için (1 + 2 = 3) Şef dahil 3 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 3 | 2 |
| TOPLAM | 4 | 3 |

3.6.7. CPU Servisi

| | |
|--|----------|
| 1- Gün başı işlemleri | 4 işlem |
| 2- e-beyannameler toplu döküm alınması | 8 işlem |
| 3- Arızaların giderilmesi | 2 işlem |
| 4- Vedop aksaklıklarının çözümü | 2 işlem |
| 5 -Diğer işler | 17 işlem |
| 6- Gün sonu işleri | 12 işlem |

Tablo 8: CPU Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GÜN BAŞI İŞLEMLERİ (4 İşlem) | Gün başı işleminin başlatılması | 264 | 0,43 | 3,15 |
| | Gün başı protokolünün alınması | 264 | 0,43 | 3,15 |
| | Gün sonu Tahakkuk, tahsilât, düzeltme, tarhiyat ve sicil bordrolarının işlenerek gün başı için onay verilmesi | 264 | 0,43 | 3,15 |
| | Gün başı protokolünün dökümü | 264 | 0,43 | 3,15 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| E BEYANNAMELER TOPLU DÖKÜM ALINMASI (8 İşlem) | E Beyannamelerin istatistiğinin alınması | 24 | 0,47 | 0,31 |
| | Genel Dökümler-10 Kalem- | 120 | 1,14 | 2,47 |
| | Sicil Dökümleri-9 Kalem- | 2376 | 1,14 | 48,84 |
| | İade Dökümleri-2 kalem | 24 | 1,14 | 0,49 |
| | Tarhiyat Dökümleri-7 Kalem | 1848 | 2,12 | 67,76 |
| | Takdire Sevk Dökümü 1 Kalem | 12 | 1,14 | 0,25 |
| | Takibat Dökümleri-6 Kalem | 72 | 2,2 | 2,8 |
| | Rapor Kayıt Dökümleri-1 Kalem | 12 | 1,14 | 0,25 |
| | Haciz Listeleri-2 Kalem | 24 | 1,14 | 0,49 |

Tablo 8: CPU Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ARIZALARIN GIDERİLMESİ (2İşlem) | Bilgisayarda oluşan arızaların giderilmesi(günde) | 1400 | 7,17 | 169,94 |
| | Yapılamayan arızaların BİM' e bildirilmesi | 1400 | 3,52 | 90,22 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| VEDOP AKSAKLIKLARININ ÇÖZÜMÜ (2 işlem) | Gün içinde oluşan EVDO aksaklıklarının çözümü | 738 | 3,05 | 37,93 |
| | EVDO ile ilgili sorunların Gelbim Yardım Masası'na bildirilerek ve giderilmesi | 738 | 0,56 | 11,48 |

Tablo 8: CPU Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER İŞLER (17 İşlem) | EVDO mesaj ekranından çıkan her türlü tebliğ ve yazıların çıktılarının vergi dairesi müdürüne sunulması | 738 | 1,22 | 16,81 |
| | Programla ilgili yeniliklerin servis şeflerine bildirilmesi | 738 | 10,01 | 123,21 |
| | Servis değişikliklerinde şifre yetki tanımının yapılması için yazı yazılması-kontrolü | 264 | 0,51 | 3,74 |
| | Servislerden gelen Serbest tahakkuk işlemi için şifrelerin Gelbim'e telefon edilmek suretiyle sorulması | 96 | 0,18 | 0,48 |
| | Tahakkuk verilmesi için gereken şifrenin alınması ve servislere bildirilmesi | 96 | 0,18 | 0,48 |
| | Tarama Kontrol Bölümü ve servislerce yapılan istatistikler için çıktılarının alınması (ayda 1) | 12 | 0,49 | 0,16 |
| | Beyana Çağrı Listesinin alınması | 12 | 2,36 | 0,52 |
| | Vergi Bazında İstatistikî Bilgiler Listesinin alınması | 24 | 3,05 | 1,23 |
| | Muhasebe Sif iptalleri | 264 | 1,41 | 7,41 |
| | Haciz Kaldırılması | | 0,3 | 0 |
| | Servislerle İlgili Sorgulamaların Yapılması | 264 | 58 | 255,2 |
| | Borçlu Mükellefleri Takibe Alma İşlemi | 1 | 0,41 | 0,01 |
| | Onaylanan Düzeltmelerin yapılması (Onay Kaldırma) | 264 | 0,41 | 3,01 |
| | Haciz varakalarının Düzenlenmesi için sistemden onay İstenmesi | 264 | 24,3 | 107,8 |
| | İnternete Hat Çekmek | 96 | 24,3 | 39,2 |
| | Çekilen Hatta İnternet Bağlama | 96 | 36,3 | 58,4 |
| | Alınan çıktılar ile yapılan işlerin Müdür kontrolüne sunulması | 264 | 1,25 | 6,23 |

Tablo 8: CPU Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------|--|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| GÜN SONU İŞLERİ (12 İşlem) | Kullanıcıları makineleri kapatmalarını sağlamak | 528 | 0,33 | 4,84 |
| | Gün sonu bordrolarının alınması | 528 | 0,33 | 4,84 |
| | Tahsilât bordrosunun alınması | 528 | 0,33 | 4,84 |
| | Tahakkuk bordrosunun alınması | 528 | 0,33 | 4,84 |
| | Sicil bordrosu alınması | 528 | 0,33 | 4,84 |
| | Tarhiyat bordrosunun alınması | 528 | 0,33 | 4,84 |
| | Düzeltilme bordrosunun alınması | 528 | 0,33 | 4,84 |
| | Bordroların ilgili(vezne-sicil) servis şefine iletilmesi | 528 | 3,1 | 27,87 |
| | Gün sonu işlemine başlanması | 264 | 3,12 | 14,08 |
| | Gün sonu prokolünün alınması | 264 | 0,28 | 2,05 |
| | Gün başı protokolünün kontrol edilip – Yedekleme yapmak | 264 | 0,28 | 2,05 |
| | Sistemin Kapatılması | 264 | 0,28 | 2,05 |
| TOPLAM | | | | 1163,29 |

CPU Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 1.163,29

NORMAL ZAMAN= Toplam süre x Çalışma temposu

(1.163,29x 0,80) = 930,63

STANDART ZAMAN =Normal zaman x Tolerans payı

(930,63 x 1,15) = 1.070,22

CPU SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman/ Yıllık çalışma süresi

(1.070,22: 1600) = 0,67 Yaklaşık 1 kişi

CPU Servisi için (1) norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadronun unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Çalışan | 1 | 1 |
| TOPLAM | 1 | 1 |

NOT: Bağımsız bir servis olduğu için söz konusu servise mecburen bir norm kadro öngörülmüştür. Ancak servisin yıllık iş yükü toplam 1.163,29 saattir. Yani söz konusu serviste çalışanın yıllık çalışma süresinin %67'si dolu %33'ü boştur. Bu nedenle, bu serviste çalışanın %53'lük atıl zamanı ihtiyaç duyulan diğer servislerde değerlendirilmelidir.

3.6.8. İhtilafı İşler Servisi

| | |
|--|----------|
| 1-Dava dilekçesinin savunmasını hazırlamak | 12 işlem |
| 2- Vergi mahkemesi kararı üzerine yapılan işler | 5 işlem |
| 3- Duruşma | 3 işlem |
| 4- Mahkeme kararının kısmen ret-kabul yönündeki kararına karşı yapılan işler | 12 işlem |
| 5- Mükellefçe üst mahkeme yoluna başvurulması | 3 işlem |
| 6- İdarece üst mahkeme yoluna başvurulması | 2 işlem |
| 7- Üst mahkeme kararının idarenin aleyhine onanması | 6 işlem |
| 8- Üst mahkeme kararının idarenin lehine onanması | 7 işlem |
| 9- Aleyhe olan mahkeme kararının üst mahkeme tarafından idare lehine bozulması | 12 işlem |
| 10-Yürütmeyi durdurma kararına karşı yapılan işler | 5 işlem |
| 11- Bilirkişi seçimi ve bilirkişi raporuna yapılan işler | 4 işlem |
| 12- Ara kararlara yapılan işler | 5 işlem |
| 13- İstatistik | 2 işlem |
| 14- İlan işleri | 6 işlem |
| 15- Diğer işleri | 2 işlem |

Tablo 9: İhtilafli İşler Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DAVA DİLEKÇESİNİN SAVUNMASINI HAZIRLAMAK(12 İşlem) | Havale Edilen Dava Dilekçesinin İncelenmesi | 403 | 3,17 | 22,05 |
| | Havale Edilen Dava Dilekçesinin Deftere Kaydedilmesi | 403 | 0,35 | 3,92 |
| | Dava Dilekçesine İstinaden İlgili Servisten Done İstenmesi | 403 | 2,44 | 18,36 |
| | Servislerden Gelen Belgelerin İncelenmesi | 403 | 5,04 | 34,03 |
| | Dava Dosya Numarasının Sistemden Alınması | 403 | 2,4 | 17,91 |
| | Dava Konusu İşlemin Mevzuat Açısından Araştırılması | 403 | 35,2 | 237,32 |
| | Dava ile ilgili işlem dosyasının oluşturulması | 403 | 1,56 | 12,99 |
| | Dava Konusu ile ilgili Savunmanın hazırlanması | 403 | 75,5 | 509,35 |
| | İmzadan Gelen Savunma Dosyasının Bilgilerinin Sisteme İşlenmesi | 403 | 2,28 | 16,57 |
| | Davanın Duruşma Olarak Görülmesi Halinde Duruşma Davetiyesinin Hazine Avukatına Dava Dosyası ile Birlikte Gönderilmesi | 44 | 22,1 | 16,26 |
| | Davanın Duruşmalı Görüşülmesi Halinde Hazine Avukatına ya da İnceleme Elemanına Dava Dosyasının Fotokopisinin Çekilmesi | 44 | 25,2 | 18,58 |
| | Davanın Duruşmalı Olarak İncelenmesinde İnceleme Elemanın Dinlenme Talebinin İnceleme Elemanına Bildirilmesi | 44 | 21 | 15,4 |

Tablo 9: İhtilaflı İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| VERGİ MAHKEMESİ KARARI ÜZERİNE YAPILAN İŞLER (TASDİK KARARI ÜZERİNE YAPILAN İŞLER(5 İşlem) | Havale Edilen Mahkeme Kararının Sisteme Sonuç Bilgilerinin Girilmesi | 374 | 3,15 | 20,26 |
| | Mahkeme Kararının Tetkiki | 374 | 3,33 | 22,13 |
| | Mahkeme Kararının Bir Örneği İlgili Servise Verilmesi | 374 | 3,05 | 19,22 |
| | Mükellefiyetin Olmadığı Durumlarda 2 nolu İhbarnamenin Elden Düzenlenmesi | 264 | 2,4 | 11,73 |
| | Lehe Olan Davalarda karar İstinaden 2 nolu İhbarname Düzenlenmesi | 142 | 0,38 | 1,5 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DURUŞMA (3 İşlem) | Duruşma Gününün dava izleme Defterine Kaydedilmesi | 403 | 0,29 | 3,25 |
| | Dava Dosyasının Örneğinin Hazırlanması | 403 | 65 | 436,58 |
| | Muhakeme Müdürlüğüne Yazı Yazılması | 403 | 2,37 | 17,58 |

Tablo 9: İhtilafli İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MAHKEME KARARININ KISMEN RET-KABUL YÖNÜNDEKİ KARARINA KARŞI YAPILAN İŞLER (12 İşlem) | Havale Edilen Mahkeme Kararının sonuç bilgilerinin sisteme girilmesi | 89 | 2,28 | 3,66 |
| | Mahkeme Kararının Tetkiki | 89 | 3,4 | 5,44 |
| | Lehe Olan Davalarda karar İstinaden 2 nolu İhbarname düzenlenmesi | 162 | 1,14 | 3,33 |
| | Servis Notu ile birlikte Mahkeme Kararının Birer örneğinin İlgili Servise Verilmesi | 89 | 5,3 | 8,16 |
| | 2 nolu İhbarnamenin tebliğ evrakının zimmetlenmesi | 47 | 4,4 | 3,66 |
| | Tebliğ Alındısının Servise İntikaline Müteakip Tebliğ Tarihinin Sisteme Girilmesi | 89 | 1,58 | 2,92 |
| | 2 nolu Tebliğin Mükellefe Verilmesi | 89 | 0,51 | 1,26 |
| | Tebliğ alındısının servise intikaline müteakip tahakkuk fişinin düzenlemesi için servis notu ile ilgili servislere verilmesi | 47 | 5,1 | 4,05 |
| | Karar karşı itiraz veya temyiz dilekçesinin hazırlanması | 89 | 90 | 133,5 |
| | Dava konusu tutarın tebliği ile belirlenen tutarı aşması durumunda temyiz dilekçesinin taslağının karar fotokopileri ile birlikte bir üst yazıya bağlanarak Hukuk Ve İhtilafli İşler Grup Müdürlüğüne Gönderilmesi (Muvafakat Yazısı yazılması) | 16 | 6,03 | 1,61 |
| | Başkanlıkça temyiz dilekçesi taslağı üzerinde yapılması gerekli değişikliklerin veya eklemelerin hazırlanarak başkanlığa gönderilmesi | 3 | 85 | 4,25 |
| | Temyiz yoluna gidilmesine dair muvafakat name üzerine son halini alan temyiz dilekçesinin tekrar yazdırılarak muvafakat namenin bir örneği ile birlikte danışta ya gönderilmesi | 16 | 35 | 9,33 |

Tablo 9: İhtilafli İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MÜKELLEFFE ÜST MAHKEME YOLUNA BAŞVURULMASI (3 İşlem) | Temyiz Veya İtiraz dilekçesinin incelenmesi | 136 | 2,18 | 5,21 |
| | Temyiz Veya İtiraza karşı cevap dilekçesinin hazırlanması | 136 | 100 | 226,67 |
| | Cevap dilekçesinin sisteme işlenmesi | 136 | 1,25 | 3,21 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İDARECE ÜST MAHKEME YOLUNA BAŞVURULMASI (2 İşlem) | Temyiz Veya İtiraz dilekçesinin hazırlanması | 230 | 100 | 383,33 |
| | Temyiz veya itiraz dilekçesinin sisteme işlenmesi | 230 | 1,25 | 5,43 |

Tablo 9: İhtilafli İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ÜST MAHKEME KARARININ İDARENİN ALEYHİNE ONANMASI (6 İşlem) | Kararın Tetkiki | 133 | 3,32 | 7,83 |
| | Gereği İçin Bir Örneğinin ilgili Servise Verilmesi | 133 | 5,2 | 11,82 |
| | Gelen karar Bilgilerinin Sisteme İşlenmesi | 133 | 1,56 | 4,29 |
| | Karar Düzeltme Dilekçesinin hazırlanması | 133 | 9,55 | 21,98 |
| | Karar Düzeltme Dilekçesinin bilgilerinin sisteme girilmesi | 75 | 1,28 | 1,83 |
| | Karar Düzeltme Dilekçesinin idarenin aleyhine reddolunması halinde gelen kararın sisteme işlenmesi | 75 | 1,28 | 1,83 |

Tablo 9: İhtilafli İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ÜST MAHKEME KARARININ İDARENİN ALEYHİNE ONANMASI (17 işlem) | Dava Kapatma Kaydının Sisteme-Deftere İşlenmesi | 75 | 3,19 | 4,15 |
| | Dava Dosyasının Kapatılması ve işlem önerisi ile birlikte ilgili servise verilmesi | 75 | 9,3 | 11,88 |
| | Davanın Duruşmalı veya muvafakatli olması halinde Kararın birer örneğinin Başkanlığa Gönderilmesi | 403 | 30 | 201,5 |
| | Üst mahkemede verilen karar düzeltme ise ve kararı Bölge İdare Mahkemesi vermişse 2 nolu İhbarname düzenlenmesi | 75 | 0,28 | 0,58 |
| | 2 nolu İhbarnamenin tebliği | 75 | 0,51 | 1,06 |
| | Kararın sisteme işlenmesi | 75 | 1,1 | 1,46 |
| | Tebliğ Tarihinin Sisteme İşlenmesi | 75 | 0,38 | 0,79 |
| | Dava Dosyasının Kapatılarak İşlem Önerisi ile birlikte ilgili servise dava dosyasının verilmesi | 75 | 7,34 | 9,46 |
| | Üst mahkemede verilen karar düzeltme kararın sisteme işlenmesi | 25 | 1,12 | 0,5 |
| | İşlem Önerisi ile birlikte kararın birer örneği ilgili servise verilmesi | 25 | 7,34 | 3,15 |
| | Davanın Duruşmalı veya muvafakatli olması halinde Kararın birer örneği Başkanlığa Yollanması | 403 | 4,1 | 27,99 |
| | Kararın Tetkiki | 114 | 2,25 | 4,59 |
| | Kararın sisteme İşlenmesi | 114 | 2,34 | 4,88 |
| | Kararın bir örneğinin ilgili servise verilmesi | 114 | 2,3 | 4,75 |
| | Lehe olan vergi mahkemesinin kararının onanması halinde karar harcı için 2 nolu İhbarname düzenlenir. | 25 | 0,28 | 0,19 |
| | 2 nolu İhbarnamenin tebliği | 25 | 0,51 | 0,35 |
| | Tebliğ Tarihinin Sisteme İşlenmesi | 25 | 1,45 | 0,73 |
| | Tahakkuk Servisince Tahakkuk kesilmesi için servis notu yazılması | 25 | 5,1 | 2,15 |

Tablo 9: İhtilaflı İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ALEYHE OLAN MAHKEME KARARININ ÜST MAHKEME TARAFINDAN İDARE LEHİNE BOZULMASI (12 İşlem) | Kararın Tetkiki | 73 | 3,4 | 4,46 |
| | Kararın sisteme İşlenmesi | 73 | 1,25 | 1,72 |
| | Kararın bir örneğinin ilgili servise verilmesi | 73 | 5,3 | 6,69 |
| | Bölge idare mahkemesince kararın Verilmesi halinde 2 nolu ihbarname düzenlenir. | 73 | 2 | 2,43 |
| | 2 nolu İhbarnamenin Düzeltilmesi | 73 | 5,54 | 7,18 |
| | 2 nolu İhbarnamenin tebliği | 73 | 0,51 | 1,03 |
| | Tebliğ Tarihinin Sisteme İşlenmesi | 73 | 0,38 | 0,77 |
| | Tahakkuk Servisince Tahakkuk Kesilmesi için Servis Notu yazılması | 73 | 5 | 6,08 |
| | Danıştayça Kararın verilmesi Halinde Kararın Sisteme İşlenmesi | 18 | 1,34 | 0,47 |
| | Dosyanın Kapanması | 73 | 7,45 | 9,43 |
| | Dosyanın Günlenmesi | 73 | 4,44 | 5,76 |
| | İşlem Önerisi İle Birlikte Karar Örneğinin Bir örneğinin bir örneği servise verilmesi | 73 | 13,3 | 16,43 |

Tablo 9: İhtilafli İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YÜRÜTMİYİ DURDURMA KARARINA KARŞI YAPILAN İŞLER (5 İşlem) | Kararın Tetkiki | 289 | 45 | 216,75 |
| | Yürütmeyi Durdurma Kararının Sisteme İşlenmesi | 289 | 2,3 | 12,04 |
| | İşlem Önerisi ile kararın birer örneği ilgili servise verilmesi | 289 | 5,40 | 27,29 |
| | İtiraz Dilekçesinin Hazırlanması | 289 | 90 | 433,5 |
| | Sonuç İşleminin İlgili Servise verilmesi | 289 | 5,2 | 25,69 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| BİLİRKİŞİ SEÇİMİ VE BİLİRKİŞİ RAPORUNA YAPILAN İŞLER (4 işlem) | Atanan Bilirkişi kararının Tetkik edilmesi | 142 | 12,2 | 29,19 |
| | Seçilen Bilirkişinin Olumsuz olmadığına dair Hıfz yazısının yazılması | 142 | 45 | 106,5 |
| | Bilirkişi raporunun Tetkiki | 142 | 35 | 82,83 |
| | Bilirkişi Raporunun Olumsuz ise itiraz dilekçesinin hazırlanması | 142 | 75 | 177,5 |

Tablo 9: İhtilaflı İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ARA KARARLARA YAPILAN İŞLER (5 İşlem) | Gelen kararın Tetkik edilmesi | 186 | 2,3 | 7,75 |
| | Gelen Kararın Fotokopisi çekilerek İlgili servislerden bilgi ve belge istemek üzere servis notu yazılması | 186 | 5,3 | 17,05 |
| | Konusuna Göre Diğer Vergi Dairelerine yazı yazma, belge isteme | 123 | 6,02 | 12,37 |
| | Ara karar İçin Mahkemeye cevap yazma | 186 | 4,1 | 12,92 |
| | Ara karar Cevap Yazısının sisteme işlenmesi | 186 | 1,5 | 5,68 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İSTATİSTİK İŞLERİ (2 İşlem) | Dava Sonuçları İstatistiği | 4 | 23,02 | 1,54 |
| | Rapor İstatistiği | 12 | 17,02 | 3,41 |

Tablo 9: İhtilaflı İşler Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İLAN İŞLERİ (6 işlem) | İlan Listesinin Exelde Hazırlanması | 3 | 5,3 | 0,28 |
| | İlan Listesinin Servis Notu İle Tarama Kontrol Servisine Verilmesi | 3 | 2,1 | 0,11 |
| | Yapılan İlanın Tebliğ Tarihin Sisteme Girilmesi | 38 | 0,56 | 0,59 |
| | Tebliği Yapılan 2 nolu İhbarnamenin Tahakkukunun kesilmesi vergilendirme servislerine servis notu yazılması | 38 | 5,2 | 3,38 |
| | Davanın Her Aşamasında Olabilecek Uyuşmazlıklarda Müdüriyetten Olur Alınması | 403 | 30 | 201,5 |
| | Fotokopi Çekimi | 1230 | 1,01 | 20,84 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------|------------------------|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER İŞLER | Mükellef Bilgilendirme | 246 | 2,1 | 8,88 |
| TOPLAM | | | | 4332,77 |

İhtilafli İşler Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 4.332,77

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

$(4.332,77 \times 0,80) = 3.466,22$

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

$(3.466,22 \times 1,15) = 3.986,15$

İHTİLAFLI İŞLER SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

$(3.986,15 : 1600) = 2,49$ Yaklaşık 3 kişi

İhtilafli İşler Servisi için $(1 + 3 = 4)$ Şef dahil 4 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 3 | 3 |
| TOPLAM | 4 | 4 |

3.6.9. Tarama Kontrol Servisi

| | |
|--|----------|
| 1-İnceleme işleri | 13 işlem |
| 2- Vergi levhası işleri | 5 işlem |
| 3- İstatistik işleri | 2 işlem |
| 4- Ayın 5'inde giden istatistiklerin hazırlanması | 17 işlem |
| 5- Ayın 10'unda giden istatistiklerin hazırlanması | 10 işlem |
| 6- Diğer istatistikler | 9 işlem |
| 7- Uzlaşma işleri | 16 işlem |
| 8- İlana alma işleri | 13 işlem |
| 9- Gelen tamim ve yazı işleri | 5 işlem |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İNCELEME İŞLERİ (13 işlem) | Defter ve belge isteme yazısı | 78 | 3,50 | 4,98 |
| | Tebliğ Zarfı hazırlayıp Evrak Servisine Göndermek işlemi | 78 | 3,40 | 4,77 |
| | Defter ve belge Tutanakla Teslim alma | 78 | 4,00 | 5,2 |
| | İncelemeye Başlama Tutanağı Hazırlama | 78 | 1,50 | 2,38 |
| | Defter ve Belgelerin İncelenmesi | | | |
| | Mükellefin Yıl İçinde Mal Aldığı Bütün Faturalarının Kontrolü | 52 | 165,00 | 143 |
| | İlgili Mükellefin Satış Faturalarının Kontrolü Yevmiye Defterinden Kontrolü | 43 | 155,00 | 111,08 |
| | Envanter defterinin kontrolü | 17 | 35,00 | 9,92 |
| | Belirlenen limiti aşan fatura tutarlarının banka dekontlarından kontrolü | 15 | 44,00 | 11 |
| | Tutanak hazırlanması | 45 | 50,00 | 37,5 |
| | Rapor hazırlanması | 33 | 160,00 | 88 |
| | İncelenen Defter ve Belgelerin Mükellefe Yazı İade (teslim) Edilmesi | 78 | 4,00 | 5,2 |
| | Raporun ilgili servise verilmesi | 33 | 3,50 | 2,11 |
| | Raporun dosyalanması | 33 | 1,30 | 0,83 |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| VERGİ LEVHASI İŞLERİ (5 işlem) | Vergi Levhası Onaylama | 957 | 3,40 | 58,48 |
| | Muhasebecilerden Gelen Dilekçelerde Yer alan Vergi Levhası Onaylanan Mükellefleri Bağlı Oldukları Vergi Dairesi Bazında Ayırıştırma | 43 | 5,00 | 3,58 |
| | Muhasebeci dilekçelerini dilekçelerde yer alan vergi dairesi kadar fotokopi ile çoğaltma | 43 | 1,50 | 1,31 |
| | Daire Mükelleflerinin yer aldığı listelerin ilgili servise verilmesi | 957 | 2,00 | 31,9 |
| | Başka vergi dairelerine vergi levhası onaylanan mükelleflerinin listesini gönderme | 45 | 4,00 | 3 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İSTATİSTİK İŞLERİ (2 işlem) | İstatistiklerin e-mail olarak gönderilmesi | 26 | 3,00 | 1,3 |
| | Hazırlanan bütün istatistiklerin ayrılarak dosyalanması | 180 | 5,30 | 16,5 |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| AYIN 5'İNDE GİDEN İSTATİSTİKLERİN HAZIRLANMASI (17 işlem) | Ver. Daire Müdürlüğü Yaptığı İnceleme Raporu İşlemleri | 12 | 10,00 | 2 |
| | Dava Konusu Rapor ve Tutanaklar | 12 | 2,00 | 0,4 |
| | KDV Takip Programı (CD Gönderimi) | 12 | 3,00 | 0,6 |
| | Kamu Alacağı İzleme Formu | 12 | 38,00 | 7,6 |
| | Aylık Brifing | 12 | 35,00 | 7 |
| | KDV Kanununun 11-C Maddesine göre yapılan işlemler | 12 | 3,00 | 0,6 |
| | İcra Memuru çalışma sonuçları | 12 | 2,00 | 0,4 |
| | Yoklama Memuru çalışma sonuçları | 12 | 2,00 | 0,4 |
| | KDV İade Mahsup İşlemleri | 12 | 4,00 | 0,8 |
| | Tahakkuk Tahsilat farkının analizi | 12 | 28,00 | 5,6 |
| | Tahakkuk Tahsilat Tutarları (125 Kalem) | 12 | 14,00 | 2,8 |
| | Beyanname Sayılarının İstatistiği | 12 | 7,20 | 1,47 |
| | Tarhiyat Sonrası Uzlaşma Tablosu İstatistiği | 12 | 240,00 | 48 |
| | 43-61 Genel Tebliğe Göre KDV İadeleri | 12 | 2,50 | 0,57 |
| | Tutanak İşlemleri (Yıllık İş Planı) | 4 | 10,00 | 0,67 |
| | Dava İşlemleri | 4 | 7,00 | 0,47 |
| | Mükellefiyet Kaydı İstatistiği | 12 | 9,00 | 1,8 |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| AYIN 10'UNDA GİDEN İSTATİSTİKLERİN HAZIRLANMASI (10 işlem) | Tahsilat Hedefi Karşılaştırması | 4 | 5,50 | 0,39 |
| | Davaların Ayrıntılı Tablosu | 12 | 8,40 | 1,73 |
| | Vergi İnceleme Raporuna Dayalı Uzlaşma İstatistiği | 12 | 3,56 | 0,79 |
| | Tahsilat İstatistiği | | | |
| | Vade Bazında Tahsilat Dağıtım Raporu | 12 | 2,50 | 0,57 |
| | Bakaya Analizi | 12 | 4,30 | 0,9 |
| | Tahsildar ve İcra Memurları Aylık Çalışma Raporu | 12 | 19,10 | 3,83 |
| | Vergi Dairesi tarafından fiilen hacedilen araçlar | 12 | 8,30 | 1,7 |
| | Vergi Dairesi tarafından satılan araçlar | 12 | 8,20 | 1,67 |
| | Gayrimenkul Çalışma Sonuçları | 12 | 24,30 | 4,9 |
| | Tahsilat İstatistiğinin Birleştirilmesi | 12 | 15,56 | 3,19 |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER İSTATİSTİKLER (9 İşlem) | AT Yüklenicileri ve Tedarikçilerine ilişkin Yapılan İadeler (Türkiye ve AB anlaşması) | 4 | 2,00 | 0,13 |
| | Basit Usul Beyan Bilgilerinin İstatistiği | 1 | 6,30 | 0,11 |
| | GV Rekortmenleri | | | |
| | CPU'dan listenin alınması | 1 | 2,56 | 0,05 |
| | Matraha göre mükelleflerin sıralanması | 1 | 6,50 | 0,11 |
| | Gelir-Kurum ve GMS Vergilerinde İlk 100 mükellefin e-beyannamelerinin sistemden kontrolü ile düzeltme beyannamesi verip vermediklerinin tespitinin yapılması | 300 | 165,00 | 825 |
| | Mükellefin Telefon Numarasının Sistemden Bulunması | 100 | 0,55 | 1,53 |
| | İlk 10 mükellefin Telefonla Aranması | 100 | 11,10 | 18,61 |
| | Listenin Mail ortamında Strateji Müdürlüğü'ne gönderilmesi | 1 | 2,55 | 0,05 |
| | Vergi Dairesi Başkanlığının listesinde sıralamaya giren Konak VD mükelleflerinin telefonla aranarak adlarının açıklanmasını isteyip istemediklerinin sorulması | 2 | 4,00 | 0,13 |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| UZLAŞMA İŞLERİ (16 İşlem) | Posta ile Gelen Uzlaşma. Dilekçesinin Kontrolü ve Gerekeni Başkanlığa Gönderme | 20 | 5,20 | 1,78 |
| | Uzlaşma dilekçesinin deftere kaydedilmesi | 329 | 2,20 | 12,79 |
| | Dosya açma | 329 | 2,20 | 12,79 |
| | Servis notu ile ilgili servisten bilgi ve tarh dosyası isteme | 329 | 2,30 | 13,71 |
| | Uzlaşma davetiyesi yazma | 329 | 3,20 | 18,28 |
| | Tebliğe gönderme işlemi (tebliğ zarfı yazma) | 329 | 2,20 | 12,79 |
| | Uzlaşma tutanağını hazırlama | 329 | 3,40 | 20,11 |
| | Gündem hazırlama | 104 | 5,20 | 9,24 |
| | Takip servisinden dosya ile ilgili tebliğ yapılmamış ödeme emri olup olmadığının borç dökümü alınması | 312 | 0,30 | 2,6 |
| | Uzlaşma Toplantısı | 239 | 20,20 | 80,99 |
| | Uzlaşma tutanağına uzlaşma toplantı sonucunu yazma | 239 | 13,00 | 51,78 |
| | Mükellefe, Müdüre, Müdür yardımcısına uzlaşma tutanağını imzalatma | 239 | 3,40 | 14,61 |
| | Uzlaşma tutanağının bir nüshasını ödevliye verme | 329 | 2,20 | 12,79 |
| | Uzlaşma tutanağının bir nüshasını ilgili servise verme | 329 | 2,10 | 11,88 |
| | Dosya kapatma ve arşive kaldırma | 329 | 3,50 | 21,02 |
| | Puantaj cetveli hazırlanması | 12 | 6,10 | 1,23 |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İLANA ALMA İŞLERİ(13 İşlem) | Servislerden gelen ilan listelerini kontrol etme | 2164 | 6,30 | 234,43 |
| | Bilgisayar ortamında yazımını sağlama | 2164 | 10,20 | 372,69 |
| | Adreslerin muhtarlıklarını araştırma | 2164 | 1,20 | 48,09 |
| | Yazı ile muhtarlığa gönderilmesini sağlama | 2164 | 3,10 | 114,21 |
| | Muhtarlıktan gelen tutanakların dosyalanması | 900 | 2,40 | 40 |
| | İlana alma tutanağının hazırlanması | 2164 | 4,50 | 174,32 |
| | İlan panosundan indirme tutanağının hazırlanması | 2164 | 4,45 | 171,32 |
| | Gazeteye gönderilecek ilan listelerini kontrol etme | 50 | 10,54 | 9,08 |
| | Gazeteye gönderilecek ilan listelerinin bilgisayar ortamında yazımını sağlama | 50 | 5,40 | 4,72 |
| | Gazete ilanlarının basın ilan kurumuna gönderilmesi | 50 | 5,35 | 4,65 |
| | Gelen gazetelerin tasniflenmesi | 50 | 1,30 | 1,25 |
| | İlgili servislere gelen gazetelerin bir örneğinin verilmesi | 50 | 2,30 | 2,08 |
| | İlan listelerinin dosyalanması | 2164 | 1,30 | 54,1 |

Tablo 10: Tarama Kontrol Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GELEN TAMİM VE YAZI İŞLERİ (5 işlem) | Fotokopilerinin çekilmesi | 104 | 2,30 | 4,33 |
| | İlgili servislere dağıtımı | 104 | 2,30 | 4,33 |
| | Dosyalanması | 52 | 1,30 | 1,3 |
| | İzmir.vdb.gov. e-mailleri Kontrol | 738 | 3,20 | 41 |
| | Basılı evrak isteme yazısı yazma | 11 | 4,40 | 0,86 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------|--|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| Denetim Tutanakları (1 işlem) | Denetim Koordinasyon Müdürlüğüne Tutanaklar Hakkında Yazı ile Bilgi Vermek | 4 | 18,00 | 1,2 |
| TOPLAM | | | | 3071,01 |

Tarama Kontrol Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 3.071,01

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

$$(3.071,01 \times 0,80) = 2.456,81$$

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

$$(2.456,81 \times 1,15) = 2.825,33$$

TARAMA KONTROL SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

$$(2.825,33 : 1600) = 1,77 \text{ Yaklaşık } 2 \text{ kişi}$$

Tarama Kontrol Servisi için (1 + 2 = 3) Şef dahil 3 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 3 | 2 |
| TOPLAM | 4 | 3 |

3.6.10. İcra Satış Servisi

| | |
|--|----------|
| 1-Diğer saymanlıklardan vergi dairesine gelen haciz varakaları | 5 işlem |
| 2- Başkanlıktan gelen listelerde malvarlığı araştırması | 7 işlem |
| 3- Servislerden haciz varakası zimmetleme | 3 işlem |
| 4- Malvarlığı araştırması | 11 işlem |
| 5- Haciz kaldırma | 6 işlem |
| 6- Yed-i emin | 2 işlem |
| 7- İcra memurluğu ve tahsildarlık | 26 işlem |
| 8- Yazışmalar | 5 işlem |
| 9- Araç-menkul-gayrimenkul ve mal satışı | 37 işlem |
| 10- İstatistikler | 7 işlem |
| 11- Satış ilanlarının daire ilan panosuna asılması | 2 işlem |
| 12- Diğer işler | 3 işlem |

Tablo 11: İcra Satış Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER SAYMANLIKLARDAN VERGİ DAİRESİNE GELEN HACİZ VARAKALARI (5 İşlem) | Gelen evrakın "Diğer Saymanlıkların Borçlularını İzleme Defteri" ne kaydedilmesi | 1617 | 1,30 | 40,43 |
| | Başka Vergi Dairesini ilgilendiren haciz evrakının ilgili olduğu vergi dairesine gönderilmesi ile Haciz evrakını gönderen vergi dairesine, evrakın ilgisi nedeniyle başka vergi dairesine gönderildiği hakkında iki adet yazı yazılarak imzaya hazır hale getirilmesi | 526 | 5,30 | 48,22 |
| | Adres Araştırması (Yetki alanı tespiti için) | 1617 | 0,50 | 22,46 |
| | Konak VD' ni ilgilendiren Haciz Evrakının işlem yapılmak üzere ilgili icra memuruna teslim edilmesi (6 memur x 246 işgünü) | 1476 | 1,00 | 24,60 |
| | Gelen haciz evrakının üzerinde yer alan Sevk Pusulasının dosyalanması | 246 | 0,30 | 2,05 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| BAŞKANLIKTAN GELEN LİSTELERDE MALVARLIĞI ARAŞTIRMASI(7 İşlem) | 27 Bankanın 40 şubesine yazı yazma | 208 | 135,00 | 468,00 |
| | Yazı Yazma | 280 | 8,00 | 37,33 |
| | Malvarlığı Araştırma Listesi Fotokopisi Çekme | 280 | 15,00 | 70,00 |
| | Giden Evrak Numarası alma | 280 | 8,00 | 37,33 |
| | Zarflama, Zımbalama, Zarfı yazma | 280 | 15,00 | 70,00 |
| | Malvarlığı araştırması talep eden saymanlığa araştırma sonucu hakkında bilgi yazısı yazma | 836 | 5,30 | 76,63 |
| | Verilen Malvarlığı Beyanına istinaden İcra Memuru tarafından haciz işlemi yapılarak Haciz Tutanağının SERVİS NOTU ekinde Takip Servisine gönderilmesi | 37 | 2,10 | 1,34 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| SERVİSLERDEN HACİZ VARAKASI ZİMMETLEME (3 İşlem) | Kat 'i Haciz Varakasının Tahsildar\İcra Memuruna Zimmetlenmesi | 28660 | 0,38 | 302,52 |
| | Kat'i Haciz Varakasının Tahsildar\İcra Memuruna Zimmetinin Sistemden Düşülmesi | 38895 | 0,22 | 237,69 |
| | İhtiyati Haciz Varakasının Tahsildar\İcra Memuruna Zimmetlenmesi | 462 | 0,38 | 4,88 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| SERVİSLERDEN HACİZ VARAKASI ZİMMETLEME (3 işlem) | İhtiyati Haciz Varakasının Tahsildar\İcra Memuruna Zimmetinin Sistemden Düşülmesi | 462 | 0,22 | 2,82 |
| | Haciz Varakası Zimmet Devir İşleminin Yapılması | 4401 | 0,20 | 24,45 |
| | İşlemi Biten Haciz Varakalarının İlgili Servise İade Edilmesi | 246 | 3,00 | 12,30 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MALVARLIĞI ARAŞTIRMASI (11 işlem) | İşyerinde Bulunamayan Mükellefe İlişkin Adres Araştırması Ve Faaliyet Araştırmasının Yapılması | 208 | 1,00 | 3,47 |
| | Malvarlığı Araştırması Yapılacak Mükelleflere İlişkin Listenin Oluşturulması | 208 | 180,00 | 624,00 |
| | İlçe Vergi Dairelerine (17 Vergi Dairesine) Malvarlığı Araştırması Yapılmasına İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması | 78 | 15,00 | 19,50 |
| | Tapuya Malvarlığı Araştırmasına İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması | 208 | 5,00 | 17,33 |
| | Bankaya Malvarlığı Araştırması Yapılmasına İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması (53 Bankaya) | 208 | 75,00 | 260,00 |
| | Ticaret Borsasına Malvarlığı Araştırması Yapılmasına İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması | 78 | 3,00 | 3,90 |
| | Liman Başkanlığına Malvarlığı Araştırması Yapılmasına İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması (5 Liman Başkanlığına) | 78 | 10,00 | 13,00 |
| | Belirtilen Yazışmaların Mühürlenerek Zarflanarak Evrak Servisine veya İcra Memuruna Zimmetlenmesi | 1 | 60,00 | 1,00 |
| | İl Malvarlığı Araştırmasından Gelen Cevap Yazılarının Dosyalanması | 500 | 50,00 | 416,67 |
| | İl Malvarlığı Araştırması Yapılan Mükelleflerin Yurt Çapı Mal Varlığı Araştırılması Yapılması | 208 | 10,00 | 34,67 |
| | Yurt Çapı Mal Varlığı Araştırmasına Gelen Cevap Yazılarının Dosyalanması | 208 | 60,00 | 208,00 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| HACİZ KALDIRMA (6 İşlem) | Mükelleften Haciz Kaldırmaya İlişkin Dilekçenin Alınması | 35 | 3,00 | 1,75 |
| | Mükellefin Vergi Borcu Olup Olmadığına Dair Hesap Takip Servisinden Servis Notu Yazılarak Bilgi İstenmesi | 35 | 8,00 | 4,67 |
| | Ev-do Sisteminden Mükellef Ortaklarının Başka Vergi Dairelerine Kayıtlı Mükellefiyetlerinin Olup Olmadığı, Kayıtlı İse Vergi Borcu Olup Olmadığının Araştırılması | 35 | 2,30 | 1,46 |
| | Başka Vergi Dairesinde Vergi Borcu Olan Mükelleflere İlişkin İlgili Vergi Dairesine Yazı Hazırlanması- Yazdırılması-Paraflanması | 35 | 5,00 | 2,92 |
| | Haciz Kaldırma Yazılarının ve Tebliğ Zarfının Hazırlanması | 35 | 10,00 | 5,83 |
| | Mükellefe Haciz Kaldırma Red Yazısının Hazırlanması-Yazdırılması | 35 | 5,00 | 2,92 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YED-İ EMİN (2 İşlem) | Yed-i Emine Mal İstem Yazılarının Yazılması-Yazdırılması | 37 | 10,00 | 6,17 |
| | Yed-i Emin Adına Ödeme Emri ve Haciz Varakası Tanzim Edilmesine İlişkin Hesap Takip Servisine Servis Notu Hazırlanması | 37 | 10,00 | 6,17 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İCRA MEMURLUĞU VE TAHSİLDARLIK (26 İşlem) | İcra Memuru-Taahsildarın Tahsilat İşlemleri | | | |
| | Zimmetle Alınan Haciz Varakalarına İstinaden Borçlu Mükellef Durum Araştırması | 28660 | 1,40 | 796,11 |
| | Mükelleften Yapılan Tahsilat Karşılığı Tahsil Alındısının Düzenlenmesi | 93 | 10,00 | 15,50 |
| | Tahsil Alındısının Bilgisayara Kaydedilmesi | 93 | 3,00 | 4,65 |
| | Yapılan Tahsilatların Vezneye Yatırılması | 93 | 8,00 | 12,40 |
| | Tahsilat Bordrolarının Dosyalanması | 93 | 1,30 | 2,33 |
| | Menkul Mal Haciz İşlemleri | | | |
| | Mükellefe Ait Haciz Mahalline Gidilmesi | 33 | 25,00 | 13,75 |
| | Hacedilecek Malların Tespit Edilmesi | 33 | 30,00 | 16,50 |
| | Malların Değer Tespitinin Yapılması | 33 | 20,00 | 11,00 |
| | Haciz Tutanağının Düzenlenmesi | 33 | 30,00 | 16,50 |
| | Araç ve Hamal Temin Etme | 33 | 50,00 | 27,50 |
| | Hacedilen Malların Satış Deposuna Götürülüp Teslim Edilmesi | 33 | 90,00 | 49,50 |
| | Hacedilen Malların Yed-i Emine Bırakılması | 33 | 10,00 | 5,50 |
| | Haciz Tutanağının Satış Servisine Teslimi | 33 | 10,00 | 5,50 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| CRA MEMURLUĞU VE TAHSİLDARLIK (26 İşlem) | Araç Haciz İşlemleri | | | |
| | Borçlu Mükellefe Ait Aracın Tespit Edilmesi | 20 | 20,00 | 6,67 |
| | Aracın Değer Tespitinin Yapılması | 20 | 20,00 | 6,67 |
| | Haciz Tutanağının Düzenlenmesi | 20 | 20,00 | 6,67 |
| | Aracın Hacizli Araçlar Muhafaza Deposuna Çekilmesi | 20 | 180,00 | 60,00 |
| | Haciz Tutanağının Satış Servisine Teslimi | 20 | 10,00 | 3,33 |
| | Tebliğ İşlemleri | | | |
| | Ödeme Emirlerinden yetki alanında olanları adres itibariyle sıralama | 44980 | 0,17 | 212,41 |
| | Tebliğ yapılacak adrese gidilmesi | 246 | 20,00 | 82,00 |
| | Tebliğ Zarfında Belirtilen Adreslere Tebliğin Yapılması | 11460 | 10,00 | 1910,00 |
| | Dairenin aracıyla haciz veya tebliğ edilecek yere gidilmesi | 246 | 16,15 | 66,63 |
| | Adres Tespit Tutanağı düzenleme | 11400 | 5,48 | 1102,00 |
| | Muhtarlığa veya adrese gitme ve adres sorma | 11400 | 16,30 | 3135,00 |
| | Gidilen adreste görüşme mektubu düzenleme | 10800 | 6,58 | 1254,00 |
| | Veznedarlık | | | |
| Veznedar Görevde Olmadığı Durumlarda Mükellef Memur Olduğundan Veznede Görevlendirilme | 104 | 60,00 | 104,00 | |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YAZIŞMALAR (5 işlem) | Araç Yakalama Yazılarının Yazılması-Yazdırılması-Paraflanması | 2300 | 8,00 | 306,67 |
| | Trafik Tescil Şubesi Müdürlükleri İle Yapılan Yazışmalar | 2300 | 8,00 | 306,67 |
| | Şirket Yetkili ve Ortaklarına Hesap Takip Servisinden Ödeme Emri Düzenlenmesi İstemine İlişkin Yazının Hazırlanması | 2300 | 8,00 | 306,67 |
| | İcra Müdürlükleri İle Borç Bildirme, Açık Arttırma İlanına İştirak, Kıymet Takdiri vb. Konularda Yazı Hazırlama-Yazdırılması-Paraflanması | 1100 | 8,00 | 146,67 |
| | Başka Vergi Dairelerine Niyabetten Menkul ve Gayrimenkul Satış İsteme ve Durdurma Yazısının Hazırlanması-Yazdırılması-Paraflanması | 870 | 8,00 | 116,00 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ARAÇ-MENKUL-GAYRIMENKUL VE MAL SATIŞI (37 İşlem) | Araç ve Menkul Mal Satış İşlemleri | | | |
| | Araçlarla İlgili İcra Müdürlüklerinden Alacakların Devam Edip Etmediğine İlişkin Bilgi İsteme | 31 | 10,00 | 5,17 |
| | Araçla İlgili Olarak Bankalardan Rehine İlişkin Bilgi ve Belge İstem Yazılarının Hazırlanması - Yazdırılması-Paraflanması | 31 | 10,00 | 5,17 |
| | Borcu Olan Mükelleflere Ödemeye Davet Yazısının Hazırlanması- Yazdırılması-Paraflanması | 51 | 7,00 | 5,95 |
| | İcra Servisinden Teslim Alınan Haciz Tutanağı Üzerine Haciz Tutanağı Aslının Mükellefe Tebliğ Edilememesi Durumunda Bilinen Adrese Gönderilmesi Tebliğ Alındısının Hazırlanması | 51 | 10,00 | 8,50 |
| | Tebliğ Edilememe Durumunda İlan İle Tebliğ Edilmesi | 51 | 10,00 | 8,50 |
| | Trafiğe ve Taşıtlar Vergi Dairesine Araç Bağlama Yazılarının Yazılması | 62 | 10,00 | 10,33 |
| | Trafikte Bağlanan Araçların İcra Memuru Tarafından Teslim Alınması İle İlgili Yazının Hazırlanması | 31 | 5,00 | 2,58 |
| | Trafik Denetleme Müdürlüğü ne Aracın Yakalama Şerhinin Kaldırılması İle İlgili Yazının Hazırlanması- Yazdırılması-Paraflanması | 31 | 20,00 | 10,33 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ARAÇ-MENKUL-GAYRİMENKUL VE MAL SATIŞI (37 İşlem) | Menkul Malın Satış Gününün Saptanarak Satış İlanı ve Üst Yazının Hazırlanması | 20 | 20,00 | 6,67 |
| | Satış İlanının Mükellefe Bildirilmesine İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması-Paraflanması | 51 | 10,00 | 8,50 |
| | Vergi Dairesinde Yapılacak Satış İlanının Diğer Vergi Dairelerine Bildirilmesine İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması-Paraflanması | 51 | 5,00 | 4,25 |
| | Satış İlanının Aracın Bulunduğu Otoparka Bildirilmesi | 40 | 5,00 | 3,33 |
| | Satışın Gerçekleşmesi Durumunda Satış Tutanağının Düzenlenmesi | 51 | 20,00 | 17,00 |
| | Aracın 1. Açık Arttırmada Satılmaması Halinde 2. Açık Arttırmaya Kaldığına Dair Tutanak Düzenlenmesi | 4 | 5,00 | 0,33 |
| | Satış Tutanağının Bir Örneğinin Tebliğ Edilememesi Durumunda Mükellefin Bilinen Adresine Gönderilmesi | 51 | 5,00 | 4,25 |
| | Yapılan Satış Üzerine Katma Değer Vergisi ve Damga Vergisi Alacağıın Tahsilinin Sağlanması İçin Vergilendirme Servisine Servis Notu Yazılması | 51 | 15,00 | 12,75 |
| | Satış Bedelinin İcra Memurunca Borçlunun Haciz Varakası Muhteviyatı Borçlarına Makbuz Karşılığı Tahsil Edilmesi | 51 | 10,00 | 8,50 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|--|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| ARAÇ-MENKUL-GAYRİMENKUL VE MAL SATIŞI (37 İşlem) | Satış Bedelinin İcra Memurunca Borçlunun Haciz Varakası Muhteviyatı Borçlarına Makbuz Karşılığı Tahsil Edilmesi | 51 | 10,00 | 8,50 | |
| | Takyidat Listelerinde Ulusal Yargı Ağ Projesi (UYAP) Kapsamında Haciz Şerhi Bulunan İcra Müdürlüklerine Yazı Yazılması | 31 | 20,00 | 10,33 | |
| | Taşıtlar Vergi Dairesine Satılan Araç İle İlgili Yazı Yazılması | 31 | 10,00 | 5,17 | |
| | Satılan Araç İle İlgili Trafik Tescil Müdürlüğü ne Haciz Kaldırma Yazısının Yazılması | 40 | 15,00 | 10,00 | |
| | Taşıt veya Menkul Malın 1. Açık Arttırmada Satılmayıp 2. Açık Arttırmada Satılması Halinde Satış Tutanağının Düzenlenmesi | 4 | 15,00 | 1,00 | |
| | 2. Açık Arttırmada Satışın Gerçekleşmesi Halinde Satış Tutanağının Bir Örneğinin Mükellefe Tebliği | 0 | 10,00 | 0,00 | |
| | 2. Açık Arttırmada Satışın Gerçekleşmemesi Durumunda Taşıt veya Menkul Malların Pazarlığa Kaldığına Dair Tutanak Hazırlanması | 24 | 5,00 | 2,00 | |
| | Pazarlığa Kalan Menkul Malın Takibi ve Tekliflerin Değerlendirilmesi Sonucu Mükellefe Yazı Hazırlanması | 24 | 5,00 | 2,00 | |
| | Gayrimenkul Satış İşlemleri | | | | |
| | Satışa Çıkarılacak Taşınmazla İlgili Belediye den İmar Planının İstenmesine İlişkin Yazının Hazırlanması- Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 10,00 | 0,17 | |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ARAÇ-MENKUL-GAYRİMENKUL VE MAL SATIŞI (37 işlem) | Satışa Çıkarılacak Taşınmazla İlgili Tapuya Tapu Kayıt Örneğinin İstenmesine İlişkin Yazının Hazırlanması-Yazdırılması-Paraflanması | 1 | 15,00 | 0,25 |
| | Satış Komisyonunun Kurulmasına Esas, İlgili Tapu ve Belediyeden Komisyonunda Görev Alacak Yetkili İsimlerin İstenilmesi | 1 | 16,20 | 0,27 |
| | Gayrimenkule Değer Biçilmesi Maksudıyla Satış Komisyonunun Toplanması ve Sağlanmasına Dair Vergi Dairesi Başkanlığına Yazının Hazırlanması | 1 | 17,10 | 0,29 |
| | Komisyonca Atanan Bilirkişiye Görevlendirme Yazısının Hazırlanması | 1 | 17,40 | 0,29 |
| | Bilirkişi Tarafından Düzenlenen Rapor Üzerine Satış Komisyonunun Toplanması ve Sağlanması | 1 | 30,00 | 0,50 |
| | Ara Kararın Alınarak Borçluya Tebliğin Sağlanması | 1 | 17,10 | 0,29 |
| | Satış Şartnamesinin Hazırlanması | 1 | 21,10 | 0,35 |
| | Satış Talepnamesinin Hazırlanması | 1 | 18,10 | 0,30 |
| | Satılacak Taşınmazın İlanı ve İlanın Bir Örneğinin Borçluya Tebliği | 1 | 4,20 | 0,07 |
| | Satılacak Taşınmazın İlanın Borçluya Tebliğ Edilememesi Durumunda Gazete İlanının Yapılması | 1 | 10,00 | 0,17 |
| | Taşınmazın 1. Açık Arttırmada Satılmaması Durumunda Tutanak Düzenlenmesi | 1 | 4,10 | 0,07 |
| | Taşınmazın Satışa Sunulduğu Halde Satılmaması Durumunda 2. Kez Satışa Sunularak Yazı Hazırlama | 1 | 10,00 | 0,17 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İSTATİSTİKLER (7 İşlem) | Günlük Çalışma Raporu Düzenleme (7 Adres Tespiti, 4 Görüşme) | 246 | 7,10 | 29,38 |
| | Günlük Çalışma Raporları İcmal Defterine Kaydetme işlemi | 246 | 18,00 | 73,80 |
| | Aylık Çalışma Raporu Düzenleme (6 İcra Memuru) | 12 | 114,00 | 22,80 |
| | Aylık Faaliyet Raporları İcmal Tablosu Düzenleme | 12 | 18,00 | 3,60 |
| | Vergi Daireleri itibariyle İcra Memuru Çalışma Sonuçları Düzenleme | 12 | 2,30 | 0,50 |
| | İcra Memuru/Tahsildar Tahsilat Bordrosunun Hazırlanması | 12 | 15,00 | 3,00 |
| | Tebliğ Edilen Ödeme Emirlerine Ait İstatistik Formu Düzenleme | 246 | 16,00 | 65,60 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| SATIŞ İLANLARININ DAİRE İLAN PANOSUNA ASILMASI (2 İşlem) | Satış İlanının panoya asılması | 1500 | 4,30 | 112,50 |
| | Satış ilanını gönderen Vergi Dairesine bir üst yazı ekinde ilan asma tutanağının gönderilmesi | 1500 | 2,30 | 62,50 |

Tablo 11: İcra Satış Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------|--|--------------|-------------|-----------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER İŞLER (3 İşlem) | Tebliğ Zarfı Düzenleme (Elden) | 820 | 1,00 | 13,67 |
| | Evrak Servisinden gelen evrak zimmet listesinden evrakların kontrol edilerek teslim alınması, tasniflenmesi, dosya evraklarının dosyasına kaldırılması | 246 | 8,20 | 34,17 |
| | Ödeme Emirlerinden yetki alanında olanları adres itibarıyla sıralama | 44980 | 0,17 | 212,41 |
| TOPLAM SÜRE | | | | 14012,16 |

İcra Satış Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 14.012,16

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

(14.012,16x 0,80) = 11.209,73

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

(11.209,73x 1,15) = 12.891,19

İCRA SATIŞ SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(12.891,19: 1600) = 8,06 Yaklaşık 8 kişi

İcra Satış Servisi için (1 + 8 = 9) Şef dahil 9 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir. Konak Vergi Dairesi bünyesinde aynı sayı ve potansiyelde mükellef hacmi bulunan 2 adet icra servisi bulunmaktadır.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 7 | 7 |
| TOPLAM | 9 | 9 |

3.6.11. Evrak Kayıt Servisi

| | |
|-----------------------|----------|
| 1- Gelen evrak işleri | 30 işlem |
| 2- Giden evrak işleri | 16 işlem |

Tablo 12: Evrak Kayıt Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GELEN EVRAK İŞLERİ (30 işlem) | Mükellef ve Servislerden Gelen Evrakın Türünün ve İşleminin Kontrol Edilmesi | 50868 | 1,3 | 1271,7 |
| | Kontrolü yapılan Gelen Evrakın Bilgisayara Kaydedilmesi Ve Numara Verilip Kaşe Basılması | 50868 | 0,3 | 423,9 |
| | Gelen Evrak Günleme İptal | 471 | 0,2 | 2,62 |
| | Gelen Evrak Üzerinde Güncelleme | 3438 | 1,1 | 66,85 |
| | Gelen Evrakta Vergi nosu Sorgulama | 3438 | 2,18 | 131,79 |
| | Gelen Evrakta "İlgi" deki Evrakı Sorgulama | 1238 | 2,02 | 41,95 |
| | Gelen Evrak Havalesi(ADET) | 3438 | 1,35 | 90,73 |
| | Gelen Evrak Servis Bazında Ayırıştırma(100ADET) | 24600 | 1,1 | 478,33 |
| | Gelen Evrak Servis Bazında Kaşelerini Basma | 24600 | 0,23 | 157,17 |
| | Gelen Her Türlü İnceleme Raporlarının Giriş ve Kayıtlarının yapılması | 3”51 | 2,3 | 14,63 |
| | Gelen Her Türlü İnceleme Raporlarının Servislere Listelenip Dağıtılması | 351 | 2,1 | 12,68 |
| | Gelen Her Türlü Yargı Evrak ve Dosyaları Giriş Kayıtlarının Yapılması | 980 | 1,1 | 19,06 |
| | Gelen Her Türlü Yargı Evrak ve Dosyalarının Ayırıştırılıp Kaşelenip Servislere Dağıtımı | 980 | 1,54 | 31,03 |
| | Gelen Evrakların Servislere Zimmet Karşılığı Dağıtımı (önce imzaya gidiyor süre yok) | 246 | 6,2 | 25,97 |
| | Denetim Koordinasyon Müdürlüğünden Gelen Tutanakların Kontrolü Bilgisayara İşlenerek Servislere Dağıtımı | 351 | 2,1 | 12,68 |

Tablo 12: Evrak Kayıt Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GELEN EVRAK İŞLERİ (30 işlem) | GELEN ADI POSTA, TAAHHÜTLÜ POSTA İLE KURUMLARDAN GELEN EVRAK İŞLEMLERİ | | | |
| | Gelen Evrakların Şef Tarafından Teslim Alınması | 25400 | 0,32 | 225,78 |
| | Taahhütlü Olan Postaların Açılması ve Listeye Kaydedilmesi | 25400 | 1,03 | 444,5 |
| | Adi Postaların Açılması ve Listeye Kaydedilmesi | 25400 | 0,38 | 268,11 |
| | Gelen Evrakta Adı Geçen Mükelleflerin Vergi nosu Sorgulama | 25400 | 1 | 423,33 |
| | Gelen Evrakların Bilgisayara Kaydedilmesi ve Numara Verilerek Kaşe Basılması | 25400 | 0,3 | 211,67 |
| | Gelen Evrakların Servislere Havalesi | 25400 | 0,15 | 105,83 |
| | Gelen Evrakların Sistemden Gün başı Gün sonu Bordrosunun Alınması | 492 | 2,3 | 20,5 |
| | Gelen Evrakların Servislere Zimmet Karşılığı Dağıtımı | 492 | 2,5 | 23,23 |
| | GELEN KURYE İŞLEMLERİ | | | |
| | Kuryeden Gelen Evraklar Şeflerce Kontrol Edilip Teslim Alınması | 246 | 4,1 | 17,08 |
| | Gelen Evrakın Servislere Göre Ayrılıp Havale Edilmesi | 246 | 4,1 | 17,08 |
| | Gelen Evrakların Servislere Zimmet Karşılığı Dağıtımı | 492 | 2,1 | 17,77 |
| | Gelen Resmi Evrak (İcra Müdürlükleri, Başkanlık Yazıları) Listelenip Şefe Havaleye Verilmesi | 492 | 5,06 | 41,82 |
| | Gelen Resmi Evrak (İcra Müdürlükleri, Başkanlık Yazıları) Kontrolü ve kaşe Basılıp Müdüriyete Gönderilmesi | 2460 | 2,1 | 88,83 |
| | Postadan Geri Gelen veya Tebliğ Edilmeyen Evrakların Kontrol edilerek Bilgisayara İşlenmesi | 2460 | 1,1 | 47,83 |
| | Yazışmalar | 738 | 3,2 | 41 |

Tablo 12: Evrak Kayıt Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|-------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| GİDEN EVRAK İŞLERİ (16 İşlem) | Giden Evrak İşlemlerinin Kontrolü | 36828 | 0,4 | 409,2 | |
| | Giden Evrak İşlemlerinin Kontrol Edildikten Sonra Listelenmesi | 36828 | 0,5 | 511,5 | |
| | Giden Evrak Günleme | 17 | 0,39 | 0,18 | |
| | Giden Evrak Güncelleme | 3882 | 0,4 | 43,13 | |
| | GİDEN KURYE İŞLEMLERİ | | | | |
| | Sabah Liste Alınması, Kontrol Edilmesi | 246 | 2,21 | 9,64 | |
| | Başkanlığa ve Müdüriyette Giden Evrakların Listelenip Servis Şefine Havaleye Verilmesi | 246 | 5,54 | 24,19 | |
| | Başkanlığa ve Resmi Kurumlara Giden Evrakların Ayrıştırılıp Kaşe Basılıp Müdüriyete Gönderilmesi | 246 | 5,07 | 20,98 | |
| | Listelerin Kuruma Göre Ayrılıp Teslimat Föyü Düzenlenmesi | 246 | 5,2 | 21,87 | |
| | Teslim Edilen Evrakların Teslim Föylerinin Servis Şefine Günlük Olarak Verilmesi | 246 | 1,4 | 6,83 | |
| | GİDEN ADI POSTA, TAAHHÜTLÜ POSTA EVRAK İŞLEMLERİ | | | | |
| | Giden Adi Postaların Zarflama ve Zarfların Yazılması | 7380 | 1,08 | 139,4 | |
| | Giden Adi Postaları Pullama Listeleme işlemleri | 7380 | 1,2 | 164 | |
| | Giden Taahhütlü Olan Postaların Barkotlanması, Listelenmesi | 4920 | 0,37 | 50,57 | |
| | Evrakların İlgili Kurum ve Kuruluşlara Teslimi | 246 | 35,2 | 144,87 | |

Tablo 12: Evrak Kayıt Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------------|---|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| GİDEN EVRAK İŞLERİ (16 İşlem) | Bilgisayara Giriş Yapılan Evrakların İptali | 4920 | 0,34 | 46,47 |
| | Geri Gelen veya Tebliğ Edilen Evrakların Bilgisayara İşlenmesi | 2460 | 0,35 | 23,92 |
| | Geri Gelen veya Tebliğ Edilen Evrakların Bilgisayara İşlendikten Sonra Servislere Dağıtımı (Günde en az 100 Adet) | 492 | 1,02 | 8,47 |
| TOPLAM | | | | 6400,40 |

Evrak Kayıt Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre= 6.400,40

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

(6.400,40x 0,80) = 5.120,32

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

(5.120,32x 1,15) = 5.888,37

EVRAK KAYIT SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(5.888,37: 1600) = 3,68 Yaklaşık 4 kişi

Evrak Kayıt Servisi için (1 + 4 = 5) Şef dahil 5 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|---------------|-------------|------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 4 | 4 |
| TOPLAM | 5 | 5 |

3.6.12. Yoklama Servisi

| | |
|-------------------|----------|
| 1- Yoklama işleri | 11 işlem |
| 2- Tebliğ işi | 2 işlem |

Tablo 13: Yoklama Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| YOKLAMA İŞLERİ (11 İşlem) | Şef tarafından Yoklama Fişi Zimmetleme | 8025 | 0,35 | 78,02 |
| | Yoklama Memuru tarafından Yoklama Yapılması | 8025 | 13,00 | 2897,92 |
| | Yoklama Memuru tarafından Günlük Çalışma Raporları Formunun düzenlenmesi | 8025 | 5,30 | 1181,46 |
| | Yoklama Memurunun düzenlediği Yoklama Fişlerini Şefe teslim etmesi | 8.025 | 0,25 | 55,73 |
| | Şef tarafından Yoklama Fişinin Memurun Zimmetinden Düşülmesi | 8.025 | 0,30 | 66,88 |
| | Şef tarafından Günlük Çalışma Raporları bilgilerinin kaydedilmesi | 8.025 | 0,30 | 66,88 |
| | Yoklaması Yapılan Mükellefe ait Yoklama Fişinin Masa Memuruna Teslim Edilmesi | 8.025 | 0,10 | 22,29 |
| | Tasfiye ve İş Terklerde Yoklamanın Yapılması | 8.025 | 1,58 | 352,21 |
| | Yoklamalarda iki Mükellef Arası Yaya Mesafesi | 2.264 | 7,24 | 455,32 |
| | Taşıtlı mükellefin adresine gidilmesi ve daireye dönülmesi | 246 | 13,00 | 88,83 |
| | Yaya olarak mükellefin adresine gidilmesi ve daireye dönülmesi | 1277 | 18,20 | 645,59 |

Tablo 13: Yoklama Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------|--|----------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TEBLİĞ İŞİ (2 İşlem) | Tebliğ evrakının mükellefe tebliğ edilmesi (Kimlik Kontrolü, Tebliğ edilecek kişinin VUK 'ta sayılan kişilerden olup olmadığının tespiti, Tebliğ Evrakı hakkında mükellefe açıklama yapılması) | 5372 | 10,00 | 1492,22 |
| | Taşıtlı mükellefin adresine gidilmesi ve daireye dönülmesi | 1200 | 20,00 | 666,67 |
| TOPLAM | | 8070,02 | | |

Yoklama Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 8.070,02

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

(8.070,02x 0,80) = 6.456,02

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

(6.456,02x 1,15) = 7.424,42

YOKLAMA SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(7.424,42: 1600) = 4,64 Yaklaşık 5 kişi

Yoklama Servisi için (5) norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|---------------|-------------|------------|
| Çalışan | 4 | 5 |
| TOPLAM | 4 | 5 |

NOT: Yoklama Servisi, Sicil Servisi ile birlikte aynı şefliğe bağlı olduğundan Yoklama Servisi için ayrıca bir şeflik kadrosu öngörülmemiştir.

3.6.13. Sicil Servisi

| | |
|-------------------------------|----------|
| 1- İşe başlama | 20 işlem |
| 2- Terk işi | 14 işlem |
| 3- Nakil terk | 16 işlem |
| 4- Nakil işe başlama | 9 işlem |
| 5- Postadan gelen terk evrağı | 2 işlem |
| 6- Resen terk | 5 işlem |
| 7- Şube açılışı | 4 işlem |
| 8- GMSİ kaydı açılışı | 6 işlem |
| 9- Diğer işler | 31 işlem |
| 10- Genel işler | 8 işlem |

Tablo 14: Sicil Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| İŞE BAŞLAMA (20 işlem) | İşe Başlama Bildirimi ve Eklerinin Kontrole verilmesi (Şef) | 1945 | 1,00 | 54,03 |
| | Evrakın Havale İşleminde Alınması | 1945 | 2,30 | 124,26 |
| | Evrak Servisinde Sıraya Girilerek Evrak Kayıtta İşleminin Yapılması (Mükellef) | 1945 | 2,10 | 113,46 |
| | Evrakın Masa Memuruna Teslim Edilmesi | 1945 | 0,15 | 8,10 |
| | Bireysel Yoklama Fişi Düzenlenmesi (Bireysel Yoklama İstemi) | 1945 | 0,40 | 21,61 |
| | Yoklama Fişi İptali | 1945 | 0,20 | 10,81 |
| | Bireysel Yoklama Fişinin EVDO Sistemine Kaydedilerek Sistemden Yoklama Fiş Numarası Üretilerek Yoklama Fişine Yazılması | 1945 | 1,10 | 59,43 |
| | Yoklama Fişinin Şefe verilmesi | 1945 | 0,15 | 8,10 |
| | Şeften gelen yoklama sonucuna ilişkin Yoklama Fişi ve eklerini kontrolü | 1945 | 0,40 | 21,61 |
| | Gerçek/Tüzel Kişiler için Sicil Formu Düzenlenmesi | 1945 | 1,50 | 81,04 |
| | Sicil Formunu EVDO'ya kaydetme | 1945 | 1,10 | 59,43 |
| | Kayıp/Çalıntı Nüfus Cüzdanı Sorgulama | 2360 | 0,30 | 19,67 |
| | Nüfus Cüzdanı Doğrulama | 2360 | 0,30 | 19,67 |
| | Yerleşim Yeri Adresi Sorgulama | 2360 | 0,30 | 19,67 |
| | Ortakları Sorgulama ve Kontrol | 2725 | 0,50 | 37,85 |
| | Mükellefin Başka Şirket Ortaklığını Sorgulama ve Kontrol | 2725 | 0,30 | 22,71 |
| | İlk Mükellefiyet Tesisinin sisteme kaydedilmesi | 1945 | 2,25 | 121,56 |
| | Mükellefe İşlem Sonucundan Bilgi Verilmesi | 371 | 2,00 | 20,61 |
| | Tarh Dosyasının Oluşturulması | 1945 | 1,20 | 64,83 |
| | Tarh Dosyasının Zimmetle Vergilendirme Servisine Verilmesi | 1945 | 1,00 | 54,03 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TERK (14 İşlem) | İşe Bırakma Bildirimi ve Eklerinin Kontrolü (Şef) | 1255 | 1,58 | 55,08 |
| | Evrakın Havale İşleminin Yapılması (Şef + Müdür Yrd) | 1255 | 2,10 | 73,21 |
| | Evrak Servisinde Sıraya Girilerek Evrak Kayıtta İşleminin Yapılması (Mükellef) | 1255 | 1,50 | 52,29 |
| | Evrakın Masa Memuruna Teslim Edilmesi | 1255 | 0,15 | 5,23 |
| | Bireysel Yoklama Fişi Düzenlenmesi (Bireysel Yoklama İstemi) | 1255 | 0,40 | 13,94 |
| | Gerçek/Tüzel Kişiler için Mükellef Görüntüleme ve Yazdırma | 1255 | 0,30 | 10,46 |
| | Yoklama Fişi İptali | 1255 | 0,20 | 6,97 |
| | Sicil Memuru tarafından Bireysel Yoklama Fişinin EVDO Sistemine Kaydedilerek Sistemden Yoklama Fiş Numarası Üretilerek Yoklama Fişine Yazılması | 1255 | 1,10 | 38,35 |
| | Yoklama Fişinin Şefe verilmesi | 1255 | 0,15 | 5,23 |
| | Şeften gelen yoklama sonucuna ilişkin Yoklama Fişi ve eklerini kontrolü | 1255 | 0,40 | 13,94 |
| | Sicil Formu Düzenlenmesi (G1-T1) -Sicil Bilgileri sorgulama -Yerleşim yeri/adres sorgulama -Dilekçe ekindeki fatura ve belgelerin kontrolü | 1255 | 1,50 | 52,29 |
| | Terk işlemi Sicil Formunu sisteme kaydetme | 1255 | 1,30 | 45,32 |
| | Evrakların zimmet defterine kaydedilmesi | 1255 | 0,30 | 10,46 |
| | Zimmetlenen evrakların servislere dağıtılması | 1255 | 1,00 | 34,86 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| NAKIL TERK (16 İşlem) | İşi Bırakma Bildirimi ve Eklerinin Kontrolü (Şef) | 583 | 1,00 | 16,19 |
| | Evrakın Havale İşleminin Yapılması (Şef + Müdür Yrd) | 583 | 2,10 | 34,01 |
| | Evrak Servisinde Sıraya Girilerek Evrak Kayıtta İşleminin Yapılması (Mükellef) | 583 | 2,10 | 34,01 |
| | Evrakın Masa Memuruna Teslim Edilmesi | 583 | 0,15 | 2,43 |
| | Mükellefe verilen servis notunun Vergilendirme ve Takip Servisinden Onaylatılması (Sicil Özeti) | 583 | 2,10 | 34,01 |
| | Gerçek/Tüzel Kişiler için Mükellef Görüntüleme ve Yazdırma | 583 | 0,30 | 4,86 |
| | Nakil Tutanağı Düzenlenmesi | 583 | 1,40 | 22,67 |
| | Bireysel Yoklama Fişi Düzenlenmesi (Bireysel Yoklama İstemi) | 583 | 0,40 | 6,48 |
| | Yoklama Fişi İptali | 76 | 0,20 | 0,42 |
| | Sicil Memuru tarafından Bireysel Yoklama Fişinin EVDO Sistemine Kaydedilerek Sistemden Yoklama Fiş Numarası Üretilerek Yoklama Fişine Yazılması | 583 | 1,10 | 17,81 |
| | Yoklama Fişinin Şefe verilmesi | 583 | 0,15 | 2,43 |
| | Şeften gelen yoklama sonucuna ilişkin Yoklama Fişi ve eklerini kontrolü | 583 | 0,40 | 6,48 |
| | Sicil Formu Düzenlenmesi (G1-T1) -Mükellef bilgileri ve adres sorgulama -Dilekçe ekindeki fatura ve belgelerin kontrolü | 583 | 1,50 | 24,29 |
| | Nakil gidilen Vergi Dairesine Yazı Yazılması | 583 | 2,00 | 32,39 |
| | Nakil Terklerde Belge İptali | 360 | 16,40 | 164,00 |
| | Nakil gidilen vergi dairesi yazısına istinaden terk işleminin sisteme kaydedilmesi | 583 | 1,30 | 21,05 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| NAKİL İŞE BAŞLAMA (9 İşlem) | İşe Başlama Bildiriminin Kontrole verilmesi | 487 | 1,00 | 13,53 |
| | Evrakın Havale İşleminde alınması | 487 | 2,30 | 31,11 |
| | Evrak Servisinde Evrak Kayıt İşleminin Yapılması | 487 | 3,10 | 41,94 |
| | Bireysel Yoklama İstemi düzenlenmesi | 487 | 0,40 | 5,41 |
| | Gerçek/Tüzel Kişiler için Mükellef Görüntüleme ve Yazdırma | 487 | 0,30 | 4,06 |
| | Kayıp/Çalıntı Nüfus Cüzdanı Sorgulama | 487 | 0,30 | 4,06 |
| | Nüfus Cüzdanı Doğrulama | 487 | 0,30 | 4,06 |
| | Sicil Formu Düzenlenmesi (G1-T1) -Sicil Bilgileri sorgulama -Yerleşim yeri/adres sorgulama -Dilekçe ekindeki fatura ve belgelerin kontrolü | 487 | 2,30 | 31,11 |
| | Nakil geline vergi dairesinden yazı ile bilgi/belge isteme | 487 | 2,20 | 29,76 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|--------------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| POSTADAN GELEN TERK EVRAĞI (2 işlem) | Postadan Gelen Terk Dilekçesine istinaden Sicil Formu Düzenleme | 246 | 2,20 | 15,03 |
| | Postadan Gelen Terk Dilekçesine istinaden Mükellefe Eksik Belge Yazısı Yazma | 246 | 3,30 | 22,55 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| RESEN TERK (5 işlem) | Vergilendirme servisinden gelen Kayıtları Silinen Mükelleflere ilişkin Bilgi Formuna istinaden Sicil Formu düzenleme | 810 | 2,30 | 51,75 |
| | Gerçek/Tüzel Kişiler için Mükellef Görüntüleme ve Yazdırma | 810 | 0,30 | 6,75 |
| | Kayıtları Silinen BELGESİZ mükelleflerin sisteme kaydedilmesi | 810 | 0,30 | 6,75 |
| | Kayıtları Silinen BELGELİ mükelleflerin sisteme kaydedilmesi | 810 | 2,50 | 56,25 |
| | Resen terk menüsünden siteme kayıt yapılması | 810 | 1,30 | 29,25 |

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ŞUBE AÇILIŞI (4 işlem) | Merkezi başka ilde şubesi vergi dairesi faaliyet alanı içerisinde bulunan şube için karşı vergi dairesinden gelen yazıya istinaden yoklama yapılması | 665 | 20,00 | 369,44 |
| | Sicil Formu düzenlenmesi (Gerçek/Tüzel Kişiler için T1) | 665 | 1,50 | 27,71 |
| | Vergi dairesine konu hakkında yazı yazılması | 665 | 1,10 | 20,32 |
| | Gerçek ve Tüzel Kişi Şube Açma (Sistemden) | 665 | 0,40 | 7,39 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| GMSİ KAYDI AÇILIŞI (6 işlem) | Dilekçe ve Eklerinin Kontrolü (Şef) | 620 | 1,00 | 17,22 |
| | Evrakın Havale İşleminin Yapılması (Şef + Müdür Yrd) | 620 | 1,40 | 24,11 |
| | Evrak Servisinde Sıraya Girilerek Evrak Kayıtta İşleminin Yapılması (Mükellef) | 620 | 2,10 | 36,17 |
| | Evrakın Masa Memuruna Teslim Edilmesi | 620 | 0,15 | 2,58 |
| | Gerçek Kişiler için Mükellef Görüntüleme ve Yazdırma | 620 | 0,30 | 5,17 |
| | Yerleşim Yeri Sorgulama ve Yazdırma | 620 | 0,30 | 5,17 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER İŞLER (31 işlem) | Mükellefe Mükellefiyet Hakkında Bilgi Verme | 3880 | 2,10 | 226,33 |
| | Potansiyel Kimlik Numarası Verme | 166 | 2,10 | 9,68 |
| | Vergi Kimlik Numarası Kartı Elden Düzenleme | 166 | 0,50 | 2,31 |
| | İşe Başlama Bildiriminin nasıl doldurulacağı hakkında mükellefe bilgi verme | 1255 | 0,40 | 13,94 |
| | Görüşme Mektubu Düzenleme | 4250 | 1,30 | 153,47 |
| | Zimmet Defterine Kayıt | 7990 | 0,30 | 66,58 |
| | Mükerrer Vergi Numarası Birleştirme | 1455 | 2,20 | 88,92 |
| | Vergi İlavesi/Terki işleminin sisteme kaydedilmesi | 420 | 0,15 | 1,75 |
| | Vergi Dairelerine Sicil Özeti yazısı yazma | 487 | 3,00 | 40,58 |
| | Adres değişikliği | 370 | 0,50 | 5,14 |
| | Diğer Bilgi Değişikliği a) Mükellefiyet Şekli b) Meslek Kodu c) Defter Tutma Usulü d) Tabela Unvanı, e) Hukuki Durum f) Vergi Sorumlusu | 290 | 1,4 | 11,28 |
| | Temel Bilgi Değişikliği Nüfus Bilgileri Değişikliği | 510 | 1,40 | 19,83 |
| | Gerçek /Tüzel Kişi Şube Kapama (sistemden) S plaka araç için | 1008 | 0,30 | 8,40 |
| | Gerçek /Tüzel Kişi Şube Kapama (sistemden) | 1256 | 0,20 | 6,98 |
| | Gerçek /Tüzel Kişi Diğer Terk (sistemden) | 170 | 1,30 | 6,14 |
| | Şube Terk Sicil Formu Düzenleme | 1008 | 1,00 | 28,00 |
| | İşi Terk Sicil Formu Düzenleme | 1960 | 1,30 | 70,78 |
| | Ölüm Halinde Terk Sicil Formu Düzenleme | 75 | 1,00 | 2,08 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| DİĞER İŞLER (31 işlem) | Gerçek /Tüzel Kişi İşe Başlama Sicil Formu Düzenleme | 1945 | 1,50 | 81,04 |
| | Adi Ortaklık İşe Başlama Sicil Formu Düzenleme (2 adet) | 532 | 1,50 | 22,17 |
| | Gerçek Kişiler için Adres Değişikliği Sicil Formu Düzenleme | 367 | 1,50 | 15,29 |
| | Mükellef Durum Değişikliği /Muhtasar Bey. Dönem Değişikliği Sicil Formu Düzenleme | 1428 | 1,30 | 51,57 |
| | Mükellefiyetsiz Şube Açılışı Sicil Formu Düzenleme | 225 | 1,20 | 7,50 |
| | Başka Vergi Dairesine Yanlış Gelen Evrakları gönderme Yazısı | 225 | 1,00 | 6,25 |
| | Vergi Dairesi Mükellefiyet Tesisi (Vergi Numarası Olan Mükellefler için) | 2408 | 1,40 | 93,64 |
| | Basit Usul Mükellefiyet Tesisi | 360 | 1,00 | 10,00 |
| | Ölüm Halinde Terkin Sisteme Kaydedilmesi | 75 | 1,00 | 2,08 |
| | Gerçek ve Tüzel Kişiler için Bilgi Değişiklik Formu Düzenleme | 913 | 1,00 | 25,36 |

Tablo 14: Sicil Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|-----------------------|--|--------------|-------------|----------------|
| | | | A/D | A/S |
| GENEL İŞLER (8 işlem) | Günlük İşlemlerin Kişi Bazında Tasnifi ve Dosyalara Ayrıştırılması | 246 | 42,40 | 289,73 |
| | Mükellefiyet İşlemleri ile İlgili Telefon Görüşmeleri | 985 | 2,34 | 64,03 |
| | Fotokopi Çekimi | 2120 | 1,40 | 82,44 |
| | Yapılan yoklamalar Sonucu İlgisine Göre Kurumlara Yapılan Yazışmalar (Ön Soruşturma) | 2408 | 5,30 | 354,51 |
| | Ticaret Sicil Sorgulama (Şahıs-Tüzel Kişi) | 950 | 7,10 | 187,36 |
| | Kurumlarla Sürekli Yapılan Bilgi Alışverişi Yazıları | 950 | 5,10 | 134,58 |
| | Meslek Odalarından Her Yıl Gelen Mükellef Sorgulamaları | 950 | 5,10 | 134,58 |
| | Yeşilkart Sorgulamaları | 9 | 4,50 | 1,13 |
| TOPLAM SÜRE | | | | 5293,60 |

Sicil Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 5.293,60

NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu

(5.293,60x 0,80)= 4.234,88

STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı

(4.234,88x 1,15)= 4.870,11

SİCİL SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(4.870,11: 1600)= 3.04 Yaklaşık 3 kişi

Sicil Servisi için (1 + 3 = 4) Şef dahil 4 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|----------------|--------------------|-------------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 4 | 3 |
| TOPLAM | 6 | 4 |

3.6.14. Özlük Servisi

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 1- Personel özlük | 128 işlem |
| 2- Müdürlük işlemleri | 9 işlem |
| 3- Mutemetlik ve diğer harcamalar | 82 işlem |
| 4- Taşınır işleri | 20 işlem |

Tablo 15: Özlük Servisi

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| PERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | DUYURULAR | | | |
| | Yazıların Fotokopi ile Çoğaltılması | 492 | 1,2 | 10,93 |
| | İlgili Birim veya Personele Tebliğ Edilmesi | 492 | 1,25 | 11,62 |
| | Yazının Dosyaya Takılması | 492 | 0,34 | 4,65 |
| | MEMURUN SAĞLIK İZİNİ | | | |
| | Hastane Dönüşü Sevk Kâğıdının Bir Suretinin İade Edilip PB Sistemine Kaydedilmesi | 492 | 2,15 | 18,45 |
| | Memur Rapor Almışsa Raporun Muhasebe Müdürlüğüne Gönderilmesi İçin Yazı Yazılması | 102 | 2,2 | 3,97 |
| | Evrak Servisinden Kayıt Numarası Alınması Yazının Bir Nüshasının Özlük Servisinde Muhafaza Edilmesi İçin Dosyalanması | 102 | 0,4 | 1,13 |
| | Memurun Rapor Dönüşünde Göreve Başlaması Hakkında Onay Yazısı Yazılması | 102 | 2,38 | 4,48 |
| | Memurun Aldığı Ek Raporun Memurun Rapor Dönüşünde Göreve Başlaması Hakkında Onay Yazısı Yazılması | 102 | 2,3 | 4,25 |
| | Memurun Rapor Aldığında ve Rapor Dönüşünde Rapor Onay Alınması İçin Müdür ve Md. Yardımcısından Yazı İle Onay Alınması | 102 | 2,3 | 4,25 |
| | Memurun Aldığı Raporu Aldığında Hemen Muhasebe Müdürlüğüne Yazı Yazılması | 102 | 2,35 | 4,39 |
| | Yazının Dosyalanması | 102 | 0,45 | 1,28 |
| | YILLIK İZİN- İZİN/ RAPOR DÖNÜŞÜ İŞE BAŞLAMA | | | |
| | Rapor Nedeniyle İzinin Kesilmesi/Düzeltilmesi Onayının İnsan Kaynakları Müdürlüğü Bağlantı Yapılarak Hazırlanması | 512 | 1,23 | 11,8 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|----------------------------|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| PERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | Yıllık İzin yazısının kontrolü, paraflanması | 512 | 1,36 | 13,65 | |
| | Mazeret İzin yazısının kontrolü, paraflanması | 7 | 1,55 | 0,22 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 512 | 2,1 | 18,49 | |
| | Sıhhi izin dönüşünün Muhasebe Müdürlüğüne Yazı ile Bildirilmesi | 102 | 2,1 | 3,68 | |
| | Yıllık İzin Gidiş ve Dönüşlerinin Personel Bilgi Sistemine İşlenilmesi | 512 | 2,15 | 19,2 | |
| | Yıllık izin Formlarının Yıl Sonunda Toplu olarak İnsan Kaynakları Müdürlüğüne Gönderilmesi | 102 | 7,1 | 12,18 | |
| | Görev başlamanın Müdüriyet Makamına sunulması | 102 | 1,1 | 1,98 | |
| | Raporun Sıhhi İzine Çevrilmesi İçin Üst Yazıyla "Olur" Alınması | 30 | 2,1 | 1,08 | |
| | Sıhhi izin dönüşünün Muhasebe Müdürlüğüne Yazı ile Bildirilmesi | 102 | 2,1 | 3,68 | |
| | Sıhhi izin Raporlarının Dönüşünün Personel Bilgi Sistemine İşlenilmesi | 102 | 2,1 | 3,68 | |
| | DAİRE İÇİ GÖREVLENDİRMELER, TALİMATLAR, DEĞİŞİKLİKLER | | | | |
| | Daire amiri tarafından verilen talimatlar için yazı yazılması | 108 | 1,17 | 2,31 | |
| | Yazının Makama Sunulması | 108 | 2,1 | 3,9 | |
| | Yazının Evrak Kayıttan geçirilmesi | 108 | 2,3 | 4,5 | |
| | Yazının görevlendirilen personele tebliğ edilmesi | 108 | 3,2 | 6 | |
| | Görevlendirilen personelin servis şefine ve Müdür Yardımcına bilgi Verilmesi | 108 | 2,1 | 3,9 | |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| PERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | DAİREYE ATAMASI YAPILAN PERSONELİN İŞE BAŞLAMALARI | | | |
| | Başkanlık Atama Onayının Evrak Servisi Kuryeden Alınması | 8 | 2,1 | 0,29 |
| | Atama yazısının amir tarafından havale edilmesi ve Başkanlık Makamına personelin hizmete başlama tarihinin bildirilmesi | 8 | 2,1 | 0,29 |
| | Göreve başlayan memurun daire içi görev yazısının düzenlenmesi | 8 | 1,3 | 0,2 |
| | Gelen Personel için Personel Tanıtım Formunun düzenlenmesi | 8 | 1,4 | 0,22 |
| | Gelen Personelin İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Muhasebe Müdürlüğüne yazı ile bildirilmesi | 8 | 2,1 | 0,29 |
| | Yeni Başlayan Memur İçin İzin Takip Kartı, İzin ve Özlük dosyasının açılması | 8 | 3,1 | 0,42 |
| | Personelin çalışacağı birimde görevlendirme yazısının yazılması ve personele tebliği | 8 | 2,3 | 0,33 |
| | Atama onayı ve göreve başlama yazısının mutemede elden verilmesi | 8 | 1,1 | 0,16 |
| | Atanan Personelin PB Sistemine Kaydedilmesi | 8 | 1,2 | 0,18 |
| | İl dışından Gelen Personele Memur Kimliği Talep Edilmesi | 8 | 2,1 | 0,29 |
| | Personelin Maaş Bordrosuna Dahil Edilmesi | 8 | 3,1 | 0,42 |
| | BAŞKA BİRİME ATAMASI YAPILAN VE EMEKLİ OLAN PERSONELİN AYRILIŞLARI | | | |
| | Atama Onayının Evrak Servisinden Alınması | 19 | 2,1 | 0,69 |
| | Atama onayının memura tebliğ edilmesi | 19 | 5,1 | 1,64 |
| | İnsan kaynakları Müdürlüğüne Görevden ayrılış yazısının yazılması | 19 | 1,38 | 0,52 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|----------------------------|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| PERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | Emeklilik durumunda talep dilekçesinin alınıp kayda girilmesi | 19 | 2,5 | 0,9 | |
| | Emeklilik İşlemleri İçin Eksik Belgelerin Tamamlanması | 19 | 22,1 | 7,02 | |
| | Hazırlanan Belgelerin Müdüre Sunulması | 19 | 2,1 | 0,69 | |
| | Evrak Servisine Verilmesi | 19 | 2,2 | 0,74 | |
| | Personele ait Özlük dosyası dizi pusulasının hazırlanması | 19 | 23,4 | 7,49 | |
| | Özlük dosyasının, İzin Dosyası ve Dizi pusulası ile birlikte atama yapılan birime gönderilmesi | 19 | 2,1 | 0,69 | |
| | İDARİ AMİRİN İZİNLERİ | | | | |
| | İzin Kâğıdının hazırlanması | 4 | 2,3 | 0,17 | |
| | İzin Kâğıdının Başkanlık makamına onaya gönderilmesi | 4 | 3,1 | 0,21 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 4 | 2,1 | 0,14 | |
| | Evrak Servisinden Kayıt Numarası Alınması | 4 | 2,1 | 0,14 | |
| | Yazının bir nüshasının özlük servisine intikal etmesi Yazının dosyalanması | 4 | 1,2 | 0,09 | |
| | İdare amirinin ayrılması nedeniyle İnsan Kaynakları Müdürlüğüne yazı yazılması | 4 | 2,3 | 0,17 | |
| | İdare amirinin ayrılması nedeniyle ilgili bankaya yazı yazılması | 4 | 2,3 | 0,17 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 4 | 2,1 | 0,14 | |
| | Yazının bir nüshasının özlük servisine intikal etmesi Yazının dosyalanması | 4 | 1,3 | 0,1 | |
| | İdare amirinin başlamasının bildirilmesi için Başkanlık Makamına Yazı Yazılması | 4 | 2,38 | 0,18 | |
| | İdare amirin başlamasının bildirilmesi için Bankaya yazı yazılması | 4 | 2,3 | 0,17 | |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| PERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 4 | 2,1 | 0,14 |
| | Yazının bir nüshasının özlük servisine intikal etmesi Yazının dosyalanması | 4 | 2,3 | 0,17 |
| | PERSONELİN KADEME DERECE-TERFİ DEĞİŞİKLİKLERİNİN TAKİBİ | | | |
| | Personelin terfi ve derecelerin ilgiliye tebliğ edilmesi | 102 | 1,3 | 2,55 |
| | Personelin Terfi ve Derecelerin Deftere işlenmesi, fotokopi çekilip mutemede verilmesi | 102 | 2,3 | 4,25 |
| | Makamdan gönderilen derece/kademe/terfi değişikliği yazısının Dairemize intikal etmesi ve kabulü | 102 | 1,2 | 2,27 |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 102 | 21 | 35,7 |
| | Evrakın özlüğe intikal etmesi | 102 | 1,2 | 2,27 |
| | Personelin özlük dosyasına işlenmesi | 102 | 1,3 | 2,55 |
| | MAL BEYANI (GENEL ve EK MAL BEYANI) | | | |
| | Mal Beyanları kabulü İçin Zarfların Çalışanlara Dağıtılması | 30 | 25 | 12,5 |
| | Personelin Ek mal beyanı ve dönemsel mal beyanı ile ilgili dilekçesinin kabul edilmesi (5 Yıllık ortalama Dikkate Alınmıştır) | 30 | 1,1 | 0,58 |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 30 | 2,1 | 1,08 |
| | İnsan kaynakları Müdürlüğüne ilgili yazının yazılması | 30 | 2,38 | 1,32 |
| | Yazının dosyalanması | 30 | 1,1 | 0,58 |
| | PERSONEL BİLGİ DİLEKÇELERİ | | | |
| | Personelin çalıştığına dair dilekçe vermesi | 492 | 0,55 | 7,52 |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 492 | 2,1 | 17,77 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|----------------------------|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| PERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | Evracın özlüğe intikal etmesi | 492 | 0,45 | 6,15 | |
| | İlgili yazının yazılması | 492 | 2,38 | 21,59 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 492 | 2,1 | 17,77 | |
| | İlgili birim veya personele tebliğ edilmesi | 492 | 2,3 | 20,5 | |
| | DİĞER SOSYAL HAKLARDAN YARARLANMAK ÜZERE VERDİĞİ DİLEKÇELER ÜZERİNE İŞLEM YAPILMASI | | | | |
| | Personelin dilekçe vermesi | 362 | 0,5 | 5,03 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 362 | 2,1 | 13,07 | |
| | Başkanlık makamına ilgili yazının yazılması | 362 | 3,3 | 21,12 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 362 | 2,1 | 13,07 | |
| | Yazının bir nüshasının özlük servisine intikal etmesi yazının dosyalanması | 362 | 0,5 | 5,03 | |
| | BAŞKANLIK MAKAMINDAN DAİRE ve PERSONEL ADINA GELEN YAZILARA CEVAP VERİLMESİ | | | | |
| | Makamdan gönderilen yazının Dairemize intikal etmesi üzerine Müdür tarafından havale edilmesi Evrak Servisine Verilerek Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 472 | 2,1 | 17,04 | |
| | Evracın özlüğe intikal etmesi | 472 | 0,55 | 7,21 | |
| | Başkanlık makamına ilgili yazının yazılması | 472 | 3,3 | 27,53 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 472 | 2,1 | 17,04 | |
| | Yazının bir nüshasının özlük servisinde Dosyalanması etmesi | 472 | 0,55 | 7,21 | |
| | İSTATİSTİKLER | | | | |
| | Gider İstatistiği Verilerin Toplanması | 12 | 15,2 | 3,07 | |
| | Gider İstatistiği Düzenlenmesi | 12 | 18,08 | 3,63 | |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---------------------------|---|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| ERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | Nakit Talep Verilerin Toplanması İstatistiği | 12 | 14,5 | 2,97 | |
| | İstatistik bilgileri tablosunu Başkanlık makamına göndermek üzere yazı yazılması | 12 | 2,4 | 0,53 | |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 12 | 2,1 | 0,43 | |
| | Yazının bir nüshasının özlük servisine intikal etmesi Yazının dosyalanması | 12 | 0,5 | 0,17 | |
| | TEDAVİ YARDIM BEYANNAMELERİ VE AİLE YARDIMI BEYANNAMELERİYLE BİLGİ GÜNCELLEŞTİRMELERİ | | | | |
| | Personele ait Tedavi Yardım Beyannamesi ve Aile Yardımı Beyannamelerini düzenlettirerek ilgili birimlerde güncelleştirmek | 12 | 15,45 | 3,15 | |
| | Personele ait Tedavi Yardım Beyannamesi ve Aile Yardımı Bilgilerinin mutemede bildirilmesi | 12 | 17,02 | 3,41 | |
| | PERSONEL DİSİPLİN CEZASI | | | | |
| | Tespit edilen durum hakkında tutanak tutulması | 4 | 4,2 | 0,29 | |
| | Personel Tarafından Düzenlenen Savunma İsteme Yazısının Alınması | 4 | 2,1 | 0,14 | |
| | Personele tebliğ edilmesi | 4 | 2,1 | 0,14 | |
| | Personelin savunma yazısını vermesi | 4 | 3,2 | 0,22 | |
| | Verilecek olan ceza hakkında savunma yazısına istinaden cevap verilmesi | 4 | 15,5 | 1,06 | |
| | Personele tebliğ edilmesi | 4 | 3,2 | 0,22 | |
| | Verilen ceza hakkında Başkanlık Makamına yazı yazılması | 4 | 3,5 | 0,26 | |
| | DİĞER PERSONEL İŞLEMLERİ | | | | |
| | Kimlik İstemlerinde İnsan Kaynakları Müdürlüğüne yazı yazılması | 20 | 2,5 | 0,94 | |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---------------------------|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| ERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | Personelin tayin istemesi Durumunda Personelin dilekçesinin havalesi | 20 | 1,3 | 0,5 | |
| | Personelin Tayin İstemesi Durumunda Başkanlık Makamına Yazı Yazılması | 20 | 2,38 | 0,88 | |
| | Askerlik hizmet borçlanma isteminde Askerlik Borçlandırma yazısının hazırlanması | 4 | 2,3 | 0,17 | |
| | Askerlik hizmet borçlanma isteminde Askerlik Borçlandırma fişinin hazırlanması | 4 | 2,4 | 0,18 | |
| | Tebliğ- Tebellüğ Belgesinin düzenlenmesi | 4 | 2,1 | 0,14 | |
| | Günlük /Aylık İmza Çizelgelerinin Hazırlanması | 60 | 3,4 | 3,67 | |
| | Temizlik ve Güvenlik Günlük /Aylık Kontrol Çizelgelerinin İdari Mali İşler Md. Yazı ile Bildirilmesi | 24 | 4,28 | 1,79 | |
| | Günlük Yazışma Evraklarının Zimmet Defterine Kayıt Edilmesi | 1725 | 0,45 | 21,56 | |
| | GÖREVLENDİRME YAZILARI | | | | |
| | Takdir Komisyonu Üyeleri Çizelgesi Hazırlama | 12 | 1,5 | 0,37 | |
| | Takdir Komisyonu Üyeleri Bildirim yazıları Hazırlama | 12 | 1,1 | 0,23 | |
| | Takdir Komisyonu Üyeleri Listesi Hazırlama | 12 | 1,3 | 0,3 | |
| | İşlem gerektirmeyen kâğıtların durumları ile ilgili bir yazının düzenlenmesi | 492 | 2,1 | 17,77 | |
| | Onaylanması | 492 | 1,1 | 9,57 | |
| | Gelen evrak numarasından saklıya kaldırılması | 492 | 1,1 | 9,57 | |
| | 4 C Personeli Nöbet çizelgesinin Hazırlanması | 12 | 8,1 | 1,63 | |
| | Halkla İlişkiler Nöbet Çizelgesinin Düzenlenmesi | 12 | 7,3 | 1,5 | |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| ERSONEL ÖZLÜK (128 İşlem) | İmzadan Sonra Defterden Kayıt Numarası Alınması/Fotokopi çekilmesi | 12 | 0,29 | 0,1 |
| | Nöbet Çizelgesinin İlgili Servislere Dağıtımının Yapılması | 12 | 4,3 | 0,9 |
| | Danışmadan Nöbet Çizelgesinin Alınması | 12 | 4,32 | 0,91 |
| | Güvenlik Görevlilerine Nöbet Çizelgesinin Hazırlanması | 12 | 7,5 | 1,57 |
| | Periyodik Gece Güvenlik Görevlilerinin Kontrolü için Şef-Muavin Görevlendirme Çizelgesi | 12 | 8,2 | 1,67 |
| | Hazırlanan Güvenlikçi Nöbet Listesinin Üst Yazı ile Başkanlık İdari ve Mali İşler Müdürlüğüne gönderilmesi | 12 | 2,35 | 0,52 |
| | Günlük Mesai Çizelgesinin Mutemetliğe Verilmesi | 246 | 6,5 | 28,02 |
| | Fazla Mesai Çizelgesinin Mutemetliğe Verilmesi | 12 | 15,1 | 3,03 |
| | Nöbet Çizelgesinin Mutemetliğe Verilmesi | 52 | 0,32 | 0,46 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MÜDÜRLÜK İŞLEMLERİ (9 İşlem) | SİLAH TAŞIMA BELGESİ HAZIRLANDI | | | |
| | Güvenlik Görevlilerine Silah Taşıma Belgelerinin Hazırlanması | 1 | 5,4 | 0,09 |
| | Hazırlanan Listenin imzaya Sunulması | 1 | 3,2 | 0,06 |
| | DAİRE TEMİZLİĞİ İLE İLGİLİ İŞLEMLER | | | |
| | Dairenin Temizliğinin Yapıtırılmasının Sağlanması | 246 | 5,3 | 22,55 |
| | Daire Temizlik Listelerinin Düzenlenerek İdare Mali İşler Müdürlüğüne Gönderilmesi | 52 | 2,1 | 1,88 |
| | Dairenin temizliğinin günlük olarak kontrol edilmesi | 52 | 15 | 13 |
| | TAŞIT GÖREV EMRİ DÜZENLENMESİ | | | |
| | Taşıtların Görev Emri Düzenlenerek Takip Defterinden Sayı Verilmesi ve Şoföre Teslimi | 12 | 4,5 | 0,97 |
| | Cenaze Doğum Organizasyon İşleri | 12 | 25,2 | 5,07 |
| | İmha Edilecek Evraklara İlişkin Yazı Yazılması | 1 | 3,3 | 0,06 |
| | Müdür Yardımcılarının Yazıları | 52 | 4,3 | 3,9 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MUTEMETLİK VE DİĞER HARCAMALAR (82 İşlem) | PERSONELİN MAAŞ BORDROSU İSTEMESİ | | | |
| | Personelin dilekçe vermesi | 246 | 0,55 | 3,76 |
| | Evrak servisinden kayıt numarası alınması | 246 | 2,3 | 10,25 |
| | Evrağın özlüğe intikal etmesi | 246 | 3,2 | 13,67 |
| | Maaş bordrosunun hazırlanması | 246 | 35,4 | 146,23 |
| | İlgili birim veya personele tebliğ edilmesi | 246 | 3,3 | 14,35 |
| | SERVİSLERE KIRTASIYE MALZEMESİ VERİLMESİ | | | |
| | İlgili Servise Kırtasiye İstek Formu Düzenlettilmesi | 246 | 19,54 | 81,59 |
| | Kırtasiye Malzemelerinin Hazırlanması | 246 | 18,22 | 75,3 |
| | Hazırlanan Kırtasiye Malzemesinin Personele Dağıtımı | 246 | 12,2 | 50,57 |
| | HUZUR HAKKI TAHAKKUK İŞLEMİ | | | |
| | Huzur Hakkı Ay içinde yapılan oturumların listelenmesi | 36 | 9,09 | 5,49 |
| | Bordronun düzenlenmesi | 36 | 55 | 33 |
| | Tahakkuk memuruna sunulması | 36 | 1,5 | 1,1 |
| | İta amirine gönderilmesi | 36 | 15 | 9 |
| | Muhasebeye teslim edilmesi | 36 | 33,48 | 20,28 |
| | FAZLA MESAİ HESAPLARI | | | |
| | Haftalık Mesai Çizelgelerin İmzalatılması Kontrolü | 52 | 3,51 | 3,34 |
| | Bordro Dosyasının Oluşturulması | 52 | 17,33 | 15,21 |
| | Ay sonunda Mesailerin Bordroya İşlenmesi (kişi sayısı kadar) | 1104 | 6,43 | 123,59 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre | |
|---|--|--------------|-------------|-------------|--|
| | | | A/D | A/S | |
| MUTEMETLİK VE DİĞER HARCAMALAR (82 İşlem) | Bordroların Hazırlanması | 36 | 55 | 33 | |
| | İta Amirine Gönderilmesi | 36 | 15 | 9 | |
| | Muhasebeye Teslim Edilmesi | 36 | 33,32 | 20,12 | |
| | MAAŞ İŞLEMLERİ | | | | |
| | Personelin Aylık Değişiklikler Yapıldıktan Sonra Maaş Bordrosunun Alınması | 12 | 75 | 15 | |
| | Hazırlanan Değişikliklerin Muhasebe Müdürlüğünde Bilgisayara Girilmesi | 12 | 75 | 15 | |
| | Kontrol Dökümünün Alınması ve Kontrol Edilmesi | 12 | 15 | 3 | |
| | Tahakkukun Hazırlanması | 12 | 75 | 15 | |
| | Tahakkuk Edilmesi | 12 | 32 | 6,4 | |
| | İta Amirine Gönderilmesi | 12 | 15,3 | 3,1 | |
| | Muhasebeye Bordronun Teslim Edilmesi | 12 | 71 | 14,2 | |
| | Maaş Disketinin Bankaya Gönderilmesi | 12 | 75 | 15 | |
| | Gelen/Giden Personelin Yolluğunun Hazırlanması | 12 | 12,3 | 2,5 | |
| | Gelen/Giden Personelin Maaşa Dahil Edilmesi Hazırlanması | 19 | 11,1 | 3,54 | |
| | Ek Maaş Bordrosu Hazırlanması | 19 | 11,2 | 3,59 | |
| | Maaş İstatistiğinin Hazırlanması | 12 | 32,1 | 6,43 | |
| | İmzaya Sunulması | 12 | 15,43 | 3,14 | |
| | İstatistik Yazısının Hazırlanması | 12 | 6 | 1,2 | |
| | YAPILAN DİĞER İŞLEMLER | | | | |
| | Temizlik Malzemelerinin Hizmetlilere Teslim Edilmesi | 52 | 6,1 | 5,34 | |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MUTEMETLİK VE DİĞER HARCAMALAR (82 İşlem) | Telefon arızalarının tespit edilmesi ve yapılabilecek onarımların yapılması | 52 | 2,2 | 2,02 |
| | Elektrik tesisatı ile ilgili arızaların tespiti | 12 | 7,1 | 1,43 |
| | Elektrik tesisatı arızalarının giderilmesi | 12 | 2,1 | 0,43 |
| | Malzeme temini için yazı yazılması | 52 | 2,4 | 2,31 |
| | Paraflanarak İmzaya sunulması | 52 | 0,5 | 0,72 |
| | Yemekhane Yemek Parasının Toplanması Personele Dağıtımı | 12 | 25 | 5 |
| | İmzadan çıkan yazının Muhasebe Müdürlüğüne gönderilmesi için evrak servisine verilmesi | 12 | 35 | 7 |
| | SGK KESİNTİLERİ | | | |
| | SGK keseneklerin personel bazında her ay icmal bordrosuna işlenmesi | 12 | 12,48 | 2,56 |
| | Muhasebeye kontrol ettirilmesi | 12 | 75 | 15 |
| | TELEFON, SU, ELEKTRİK, GİBİ TÜKETİM MALZEMESİ ALIM | | | |
| | Faturalan tasnif edilmesi | 48 | 12,5 | 10,27 |
| | Her bir Gider; için ödenek istenmesi | 12 | 23 | 4,6 |
| | İhtiyaca Göre İta Amirinden Yazı ile Onay Alınması | 12 | 12 | 2,4 |
| | Ödeme Emri Düzenlenmesi | 12 | 8,18 | 1,66 |
| | İlgili Birimin Banka Hesabına Paranın Aktarılması | 12 | 23 | 4,6 |
| | İlgili Birimden Su Alınarak Fatura Edilmesi | 12 | 34 | 6,8 |
| | Tahakkuk Memurunun Kontrol Etmesi | 12 | 43 | 8,6 |
| | İta Amirinin Onayı | 12 | 7,2 | 1,47 |
| | Muhasebeye teslimi ve avansın kapatılması | 12 | 35 | 7 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---|---|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| MUTEMETLİK VE DİĞER HARCAMALAR (82 İşlem) | Beyiye Aidatları Ödemesinin Yapılması | 67 | 17,15 | 19,26 |
| | MAHKEME MASRAFLARI | | | |
| | Dairece Mükellefler Aleyhine Açılan Davalar için Mahkeme Masraflarının Ödemelerinin Yapılması | 12 | 8,55 | 1,78 |
| | İhtiyaca göre ita amiri onayı alınması | 12 | 7,08 | 1,43 |
| | Ödeme Emrinin ve Eklerinin Düzenlenmesi | 12 | 44,57 | 8,99 |
| | Muhasebe Müdürlüğünden Avans Çekilmesi | 12 | 10,5 | 2,17 |
| | Vergi Mahkemelerine Mahkeme harçlarının yatırılması | 12 | 34,3 | 6,9 |
| | Makbuzlarla birlikte tahakkuk müzekkeresi düzenlenmesi | 12 | 2,4 | 0,53 |
| | Tahakkuk memuruna imzalatılması | 12 | 8,3 | 1,7 |
| | Ödemenin yapılması için İta Amiri Onayı | 12 | 21,2 | 4,27 |
| | Avansın kapatılması | 12 | 32,34 | 6,51 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | | | A/D | A/S |
| TAŞINIR İŞLERİ (20 işlem) | PUL VE DAİREYE TAŞINIR İHTİYAÇ MADDESİ ALIM | | | |
| | Pul ve Taşınır İhtiyaç Listesi Düzenlenmesi | 4 | 23,3 | 1,57 |
| | Piyasadan Teklif Toplanması | 4 | 150 | 10 |
| | Gönderilen ödeneğe göre ita amirinden onay alınması | 4 | 12,2 | 0,82 |
| | Piyasa araştırma tutanağı düzenlenmesi | 4 | 2,5 | 0,19 |
| | Maliyet tablosu düzenlenmesi Paraflanması | 4 | 3,38 | 0,24 |
| | Tahakkuk Düzenlenmesi | 4 | 10,5 | 0,72 |
| | Tahakkuk Memurunun Kontrol Etmesi | 4 | 10,34 | 0,7 |
| | İta Amiri Onayı | 4 | 12,2 | 0,82 |
| | Muhasebeye Teslimi | 4 | 14,45 | 0,98 |
| | Ambarda İhtiyaç Maddesinin Servislerin İhtiyacına göre Zimmetle dağıtım | 4 | 38,4 | 2,58 |
| | Taşınır Ödemeleri | | | |
| | 3 Aylık Tüketim Raporu Alınması | 4 | 7,56 | 0,53 |
| | Alınan Raporların Yazı ile Muhasebeye Gönderilmesi | 4 | 3,4 | 0,24 |
| | Servisler Dağıtılan Taşınırların Tek Tek Sistemden Giriş Yapılarak Fiş oluşturulması | 246 | 17,54 | 73,39 |
| | Servisler Dağıtılan Taşınırların Tek Tek Sistemden Çıkış Yapılarak Fiş oluşturulması | 246 | 16,22 | 67,1 |
| | Yıl Sonu işlemlerini Yapmak | | | |
| | Yıl Sonu Raporlarının Alınması | 1 | 25 | 0,42 |
| | Muhasebe Müdürlüğü ile Kayıtların Tutması İçin Kontrol yapılması | 1 | 95,4 | 1,59 |

Tablo 15: Özlük Servisi (Devamı)

| Yapılan İşin Cinsi | Yapılan İşin İşlemleri | Yıllık Adedi | Aldığı Süre | Toplam Süre |
|---------------------------|--|--------------|-------------|-----------------|
| | | | A/D | A/S |
| TAŞINIR İŞLERİ (20 işlem) | Yılsonu ve Yılbaşı Rakamlarının Sayıştaya ve Başkanlığa Göndermek | 1 | 35,4 | 0,59 |
| | Yılsonu Raporlarının Oluşturularak Muhasebe Müdürlüğüne Gönderilmesi | 1 | 48,5 | 0,81 |
| | İhtiyaç Demirbaşların Personele Yazı ile Zimmetlenmesi | 1 | 35,5 | 0,6 |
| | Her gün 17.00/18.00 arası Sekreterlik Yapılması | 246 | 60 | 246 |
| TOPLAM | | | | 1.999,22 |

Özlük Mutemetlik Servisinde bir yılda yapılan işlerin aldığı toplam süre = 1.999,22
NORMAL ZAMAN =Toplam süre x Çalışma temposu:(1.999,22x 0,80) = 1.599,38
STANDART ZAMAN=Normal zaman x Tolerans payı:(1.599,38x 1,15) = 1.839,29
ÖZLÜK MUTEMETLİK SERVİSİ İÇİN GEREKLİ NORM KADRO SAYISI

Standart zaman: Yıllık çalışma süresi

(1.839,29: 1600)= 1,14 Yaklaşık 1 kişi

Özlük Mutemetlik Servisi için (1 + 1 = 2) Şef dahil 2 norm kadro saptanmış ve saptanan bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı projenin başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadro ile karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmiştir.

ÖZLÜK Servisi İçin Saptanan Norm Kadroların 15.06.2011 Tarihi İtibariyle Söz Konusu Servisin Fiili Kadrosu İle Karşılaştırılması.

| UNVANI | Fiili Kadro | Norm Kadro |
|---------------|-------------|------------|
| Şef | 1 | 1 |
| Çalışan | 1 | 1 |
| TOPLAM | 2 | 2 |

Şekil 6: İzmir Konak Vergi Dairesinin Fiili Kadrosu ile Norm Kadrosunun Örgüt Şeması Üzerinde Karşılaştırılması

| | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Müdür | | | 1 | |
| Özlük Servisi | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | 1 | | |
| Yoklama Memuru | 1 | 1 | | |
| Toplam | 2 | 2 | | |
| Müdür Yardımcısı | | | | |
| | | | 1 | |
| 1 Nolu Vergilendirme Servisi (001-350) | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 2 | | | |
| VHKİ | 1 | | | |
| Vezenedar | 1 | | | |
| İcra Memuru | 1 | | | |
| Toplam | 6 | 6 | | |
| 2 Nolu Vergilendirme Servisi (351-670) | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 3 | | | |
| Yoklama Memuru | 1 | | | |
| Memur | 1 | | | |
| Toplam | 6 | 6 | | |
| Muhasebe ve Vezne Servis Şefi | | | | |
| | | | 1 | 1 |
| Muhasebe Kayıt Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Gelir Uzmanı | 1 | | | |
| Vezenedar | 1 | | | |
| Memur | 1 | | | |
| Toplam | 3 | 2 | | |
| Muhasebe Kayıt Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Gelir Uzmanı | 1 | | | |
| Vezenedar | 1 | | | |
| Toplam | 2 | 2 | | |
| Sicil ve Yoklama Servis Şefi | | | | |
| | | | 1 | 1 |
| Sicil Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Gelir Uzmanı | 2 | | | |
| VHKİ | 1 | | | |
| Memur | 2 | | | |
| Toplam | 5 | 3 | | |
| Yoklama Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Gelir Uzmanı | 1 | | | |
| Yoklama Memuru | 3 | | | |
| Toplam | 4 | 5 | | |
| Müdür Yardımcısı | | | | |
| | | | 1 | |
| 1 Nolu Hesap Takip Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 1 | | | |
| Yoklama Memuru | 3 | | | |
| Memur | 2 | | | |
| Toplam | 7 | 5 | | |
| 2 Nolu Hesap Takip Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 2 | | | |
| VHKİ | 1 | | | |
| İcra Memuru | 2 | | | |
| Yoklama Memuru | 1 | | | |
| Memur | 1 | | | |
| Toplam | 8 | 5 | | |
| İcra Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| İcra Memuru | 1 | | | |
| Yoklama Memuru | 1 | | | |
| Tahsildar | 6 | | | |
| Toplam | 9 | 9 | | |
| Müdür Yardımcısı | | | | |
| | | | 1 | |
| 3 Nolu Vergilendirme Servisi (671-999) | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 3 | | | |
| Yoklama Memuru | 1 | | | |
| Memur | 1 | | | |
| Toplam | 6 | 6 | | |
| Evrak Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 1 | | | |
| VHKİ | 1 | | | |
| Yoklama Memuru | 1 | | | |
| Memur | 1 | | | |
| Toplam | 5 | 5 | | |
| İhtilaf İşler Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 2 | | | |
| Yoklama Memuru | 1 | | | |
| Toplam | 4 | 4 | | |
| Tarama Kontrol Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzman Yardımcısı | 1 | | | |
| VHKİ | 1 | | | |
| Yoklama Memuru | 1 | | | |
| Toplam | 4 | 3 | | |
| KDV İade Servisi | | | | |
| | F | N | | |
| | K | K | | |
| Şef (Grv) | 1 | | | |
| Gelir Uzmanı | 2 | | | |
| VHKİ | 1 | | | |
| Toplam | 4 | 3 | | |
| CPU Görevlisi (Bilgisayar İşletmeni) | | | | |
| | | | 1 | 1 |

SONUÇ

Özel sektörde olduğu gibi son yıllarda kamu kurumlarında da istenen uygulamalardan biri norm kadro adı ile bilinen insan kaynakları planlamasıdır. Bu uygulamaların kamu kurumlarında verimliliği artırmak yönünde bir gereklilik olduğu giderek daha iyi anlaşılmaktadır.

2004 yılından itibaren Gelir İdaresi Başkanlığı'nda diğer kamu kurumlarında olduğu gibi verimliliği artırma arayışlarına başlamıştır. Bu tez çalışmasının konusu olan norm kadro uygulaması, Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı İzmir Vergi Dairesi Başkanlığının bünyesindeki Vergi Dairesi Müdürlüklerine yönelik yeniden yapılanma çalışmalarına bir örnek teşkil etmektedir.

Norm kadro bir birimde ya da bir kurum da bilfiil yapılan işlerin iş yüküne göre orada çalışması gerekli personel sayısının saptanmasıdır. Bir birimde kaç tane yönetsel pozisyonun, diğer bir ifade ile kaç tane şef ya da müdür yardımcısının bulması gerektiği norm kadro çalışmalarının dışında bir çalışma ile yani organizasyon tasarımı ile belirlenmesi gerekli olan bir konudur. Bu nedenle Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünde yapılan norm kadro çalışmalarında yönetim ve kontrol görevi icra etmeleri nedeniyle müdürün, müdür yardımcılarının ve şeflerin yaptıkları işler ölçülmediği gibi bunların toplam sayısı olan 17 kişi ölçüm sonucu saptanan norm kadro sayılarına kadrolarına direk eklenmiştir.

Çalışma ile Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünün mevcut organizasyon şemasında yer alan tüm iş ve işlemlerin iş ölçümü (kronometre ile) yapılmış ve her bir işlemin yılda kaç defa tekrarlandığı dikkate alınarak Müdürlüğün yıllık iş yükü tespit edilmeye çalışılmış ve 83917 saat olduğu tespit edilmiştir.

Devlet Personel Dairesi Başkanlığının yayımladığı Norm Kadro El Kitabı'nda bir memurun yıllık çalışması gereken gün sayısı 200 gün, saat olarak da 1600 saat ön görülmüştür. Buna göre Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünde çalışması gereken personel sayısı ($83917:1600 = 52.44$) yaklaşık olarak 53 bilfiil çalışan + 17 Yönetmel görev üzere norm kadroya göre 70 kişi olması gerekirken yapılan çalışmalarda 80 olarak saptanmıştır. Böyle bir sonucun elde edilmesinin temel nedeni müdürlük bünyesinde yapılan işlerin çeşitliliği dikkate alınarak gereğinden fazla alt birimin oluşturulmuş olmasıdır.

Yukarıda belirtilen husus, norm kadro çalışmalarına başlamadan önce kurumun örgütsel yapısının gözden geçirilmesinin ne denli önemli olduğunu açıkça sergilemektedir. Raporun ilk bölümünde belirtildiği üzere 06.11.2000 tarih 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nde kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak norm kadro çalışmaları esnasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler 3 ana başlık altında sıralanmıştır.

Fakat bu çalışmada ilk iki kısım olan örgütsel yapı ve kadro belirleme çalışması yapılmayıp üçüncü kısım olan personel norm kadro sayısı ele alınmıştır. Uygulama sırasında birimlerde yapılan iş ve işlemlerin saat olarak yıllık toplamı, bir memurun saat cinsinden yıllık çalışma süresi (öngörülen) 1600’e bölündüğünde çok defa küsuratlı rakamlar çıkmaktadır. Bu da norm kadro sayısının gereğinden daha yüksek saptanmasına neden olmaktadır. Çalışmanın başında örgüt analizi kısmında yönetim alanı belirleme ilkelerine uyulması halinde servis yapılanmalarının yeniden ele alınması ve düzenlenmesi halinde fazla personel istihdamı önlenmiş olacağı görülmüştür.

Ölçüme tabi tutulan işlemlerin yıllık sayıları ya son üç yılın ortalamasının alınması ya da (bazı iş ve işlemlerin dönemsel olması nedeniyle) çalışmaların başladığı 23.03.2011 tarihinden itibaren geçen 4 aylık süre içerisinde yapılan işlemlerin yıllığa dönüştürülmesi suretiyle saptanmıştır. İşlem sayıları ister son bir kaç yılın ortalaması alınmak suretiyle, isterse bir kaç ay içerisinde yapılan işlemlerin yıllığa dönüştürülmesi suretiyle saptanmış olsun kesin sayılar değildir. En az +/- % 10 hata payı vardır.

Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünün norm kadro çalışmalarının başladığı 23.03.2011 tarihinde 90 olan fiili kadrosu, norm kadro çalışmaları sonucu 80 olarak saptanmış ve bu sonuca göre %11,1 civarında bir çalışan tasarrufu sağlanmıştır. Norm kadro hesaplamasına göre ilgili dairenin yıllık toplam iş yüküne çıkan 70 çalışan sayısında ise bazı servislerde belirlenen ondalıklı sonuçların tam personel sayısına dönüştürülmesi nedeniyle 80 çalışan sayısı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda birimlerde istihdam edilmesi gereken personel sayısı belirtilirken unvanlar arası iş tanımlarında farklılık olmadığı için şemada unvan adı yerine “Çalışan” ifadesi kullanılmıştır.

Müdürlüğün, norm kadro çalışmalarının bilfiil başladığı 23.03.2011 tarihindeki fiili kadrosu ile norm kadro arasındaki fark; ya ihtiyaç fazlası olan elemanların Başkanlık bünyesinde yer alan ve ihtiyacı olan diğer müdürlüklere aktarılmasıyla ya da ayrılan/emekli olan iki elemanın yerine bir eleman alınması ile zamana yayılarak giderilebilir.

Norm kadro çalışmaları süreklilik isteyen çalışmalardır. Bu nedenle çalışanların çalışma temposu arttıkça, işe olan bağlılıkları yükseldikçe, yeni ve daha basit iş yapma yöntemleri buldukça iş ölçümlerin tekrarlanması gerekir. Verimliliğin artışı ve sürekliliği isteniyorsa, iş ölçümlerin her altı ayda bir olmazsa her yıl gözden geçirilmesi ya da tekrarlanması gerekir.

Norm kadro çalışmalarının en zor ve en çok zaman alan kısmı müdürlükte yapılmakta olan her bir işin ve her bir işin her bir işleminin iş analizi yolu ile ortaya çıkarılmasıdır. İlk norm kadro çalışmalarında bu verilerin tamamı elde edilmiş olduğundan, izleyen norm kadro çalışmaları birkaç ay gibi kısa bir sürede tamamlanabilecektir.

Norm kadro çalışmaları kendisini işine adanmış, işini iyi yapan ve kendisini mevcut yönetime ispat etme gayreti içerisinde olan çalışanları teşvik edici çalışma olması ve bu nitelikte çalışanlar tarafından desteklenmesi umulmuştur. Çalışmalar esnasında beklentinin gerçekleştiği açık ve net olarak da gözlemlenmiştir.

Emek verimliliğini etkileyen en önemli etkenlerden bir diğeri de işin gerekleri ile çalışanın niteliklerinin örtüşmesidir. Bu nedenle iş analizi yolu ile elde edilen verilerden yararlanılarak müdürlükte yapılan tüm işlerin iş tanımları yapılmalı ve her bir işe atanacak kişilerde bulunması gerekli yetkinlikler saptanmalıdır. Eleman alımında iş tanımında belirlenen nitelikler göz önünde tutulmalıdır. Konak Vergi Dairesi Müdürlüğünde bu çalışmaya kadar hiçbir zaman iş analizi ve iş ölçümü çalışmaları yapılmamıştır. Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığının uygulanmasını öngördüğü güncel olmayan İşlem Yönergesine göre iş ve işlemler yapılarak sistematik olmayan yönetsel kararlarla norm kadro belirlenmesi yapılmıştır.

Çalışanların iş yapma yöntemleri verimliliği önemli ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alır. Konak Vergi Dairesi mükellef yönünden Türkiye çapında genel yapıda bir daire olmasından dolayı burada yapılan iş ve işlem yöntemleri de genel

uygulamalardır. Konak Vergi Dairesi'nden yola çıkılarak Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı Vergi Daireleri Başkanlıklarına, bünyesinde vergisel işlemlerin gereksiz birçok iş ve işlemleri içerdiği söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanların iş yapma yöntemleri (metotları) çok yakından analize tabi tutulmalı mümkünse aynı ve daha etkin ve verimli iş yapabilme yol ve yöntemlerin, hareket etütleri acilen yapılarak uygulamaya konulmalıdır. Emek verimliliğini olumsuz yönde etkileyen nedenlerden bir tanesi süreçlerin düzgün işlememesidir. Bu nedenle en kısa zamanda gerekli süreç analizleri yapılarak zaman kaybına neden olan süreçlerin elemine edilmesi yolları araştırılmalıdır. Diğer bir anlatımla ivedilikle metod çalışmalarına başlanmalıdır.

Servislerde çalışanların; gelir uzmanı, gelir uzman yardımcısı, memur, yoklama memuru, V.H.K.İ. gibi değişik unvanlar altında çalışmalarına karşın yaptıkları iş çeşidi bakımından aralarında bir farklılık söz konusu değildir. Diğer bir ifade ile bir serviste yapılan her işi hangi unvana sahip olursa olsun o serviste çalışan her bir çalışanda rahatlıkla yapabilmektedir. Yapılan çalışmada aynı türden iş ve işlemleri, farklı unvanlarda çalışanların yaptıkları gözlemlenmiştir. Bu çalışma şekli kadro unvan ayırımını etkisizleştirirken, maaş ve ücret belirlenmesi yönünden çalışma barışını bozduğu da gözlemlenmiştir.

Emek verimliliğini arttırmanın bir diğer yöntemi de, ihtiyaç duyulduğunda bir elemanı bir servisten alıp geçici bir süre için başka bir serviste görevlendirmektir. Bu tür bir görevlendirmeden iyi bir sonuç alabilmek için görevlendirilecek kişinin görevlendirileceği serviste yapılmakta olan işlerin en azından bir kısmı hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu anlamda rotasyon (bölümler arası dönüşümlü çalışma) değişikliğinin etkili olacağı görülmektedir. Rotasyonun ayrıca personel açısından önemli avantajları vardır. Bir açıdan hep aynı işleri yapmaktan sıkılmış elemana monotonluktan kurtulma imkânı sağlarken diğer yönden ise çalıştığı kurumun diğer servislerini ve özellikle orada çalışanlarının yeteneklerini daha iyi tanınmasına, buna bağlı olarak kendi noksanlarını görmesine ve kendi kendisini motive etmesine yardımcı olur.

Kadro tanımlarının belirlenmesinin ve yönetim birimlerinin yapılanmasının da belli bir standarda dayanmadığı gözlemlenmiştir. Yönetimin fonksiyonlarından bir tanesi de yönlendirme fonksiyonudur. Bu fonksiyonun temel felsefesi, servisleri yakından izlemek ve iş yoğunluğuna göre servisler arası çalışanların dönüşümünü

sağlamaktır. Çalışma esnasında yapılan gözlem ve mülakatlar sonucu yönetimin yönlendirme fonksiyonunu yerine getiremediği dolayısı ile iş ve işlemlerin normal sürelerinin üzerinde tamamlandığı gözlemlenmiştir.

Çalışma yapılan dairede çalışanların yarısından fazlası aynı bölümlerde beş yıldan fazla süredir çalışmakta olup motivasyonun ve mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması amacıyla dönemsel olarak bölümler arası rotasyon uygulaması yapılması iş verimini artırabilir.

Dünyanın birçok gelişmiş ülkesinde 1880'li yıllardan beri uygulanmakta olan norm kadro çalışmalarının başarısı büyük oranda yöneticilerin çalışmalara olan inancına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler saptanan standartlara göre iş yapılması için elemanlarını teşvik etmeli ve elde edilen sonuçları sürekli kontrol ederek gerekli düzeltmeleri zaman kaybetmeden yapmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, 2. Baskı, Personel Eğitimi Merkezi Yayını, Ankara, 1996.

Alpugan, Oktay. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1997.

Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Beta A.Ş., İstanbul, 1994.

Argon, Türkan ve Altay Eren. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Aykaç, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Aytek, Bintuğ. **İşletmelerde İnsan gücü Planlaması**, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1988.

Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 1989.

Attwood, Margaret. **Personnel Management**, Mc Millan, England, 1989.

Axline, Larry L. **Strategic People Planning, Managing People**, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York, 1988.

- Baird, Lloyd S. **Managing Human Resources**, D. Irwin Inc., New York, 1992.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PEGEM Yayın, No: 9, Ankara, 1994.
- Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yasar Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1996.
- Canaktan, Coşkun. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayın No: 257, Ankara, 1997.
- Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara, 2000.
- Carrel, Michael R., Frank E. Kuzmits and Norbet F. Elbert. **Personnel/Human Resource Management**, Foruth Ed., Mc Millan Inc., New York, 1992.
- Cenzo, David and Stephan Robbins. **Human Resource Management**, Fifth Ed., New York : John Wiley and Sons Inc., 1996.
- Drucker, Peter. **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. Fikret Üçcan), 2. Baskı, T. İş Bankası Kültür Yayını, 1994.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta Yayımevi, İstanbul, 1998.
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2000.
- Ergün, Turgay ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, 4. Baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1992.
- E.Saal, Frank and Patric A. Knight. **Industrial/Organizational Psyhlogy**, Wadsworth Inc., California, 1988.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.

Gürüz, Demet. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul, 2007.

Gülten, Zübeyde. **İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

Graham, H.T. and R. Bennet. **Human Resources Management**, Seventh Edition, Pitman, London, 1992.

Hanna, John Browne. **Assessing Your People Potential**, Managing People, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York, 1988.

Haimann, Theo, William Scoot and Patrick E. Connor. **Management**, Fifth Ed., New York, 1985.

Harvey, Don Harvey and Robert Bruce Bowin, **Human Resoruce Management**, Newjersey : Prentice – Hall Inc., 1996.

Hatipoğlu, Zeyyat. **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta A.Ş., İstanbul, 1993.

Holt, David Holt. **Management**, Prentice – Hall Inc, New Jersey, 1987.

Kaynak, Turgay. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, No: 276, İstanbul, 1998.

Kaynak, Turgay. **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Kalkandelen, A.Hayrettin. **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, 2. Basım, Ankara, 1997.

Kalkandelen, Hayrettin. **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, Adil Yayınevi, Ankara, 2008.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No : 405, 7. Baskı, 1999.

Miner, John and Donald P. Crane. **Human Resource Management**, Harper Collins Collage Inc., New York, 1995.

N.Zeytinoğlu, Güneş. **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268, Eskişehir, 2009.

Öktem, M. Kemal. **Türkiye’de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 3, Ankara, 1989.

Özalp, İnan. **Çokuluslu İşletmeler, Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1022, Eskişehir, 1998.

Palmer, Margaret and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, (çev. Doğan Şahiner), Rota Yayını, İstanbul, 1993.

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, (çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınevi, İstanbul, 1993.

Preffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (çev. Sinem Gül), 1. Baskı, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, 2000.

Senatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, Ercivan Matbaası, İstanbul, 1978.

Strauss, George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel The Human Problems Of Management**, Third Edition, Prentice-Hall Int., London, 1972.

Schermerhorn, John Robert. **Management**, Fifth Ed., John Wiley Sons Inc., New York, 1989.

Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, Ahi Basım Yayım, İstanbul, 2000.

Şimşek, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaacılık, Konya, 1998.

Timur, Hikmet. **Organizasyon Reorganizasyon İş Tanımları ve Norm Kadro**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.

Timur, Hikmet. **İş Ölçümü İş Planlaması ve Verimlilik**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2005.

Timur, Hikmet. **İşletmelerde İnsan gücü Planlaması**, HÜİİBF Dergisi, cilt 7, sayı 1-2, 1989.

Tortop, Nuri. Eyüp Gürayışbir ve Burhan Aykaç. **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, 1999.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınevi, Ankara, 1982.

Yıldız, Gültekin. **İşletmelerde İş gören Yönetimi**, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayını, Yayın No: 72, Sakarya, 1989.

Makaleler

Acar, Bülent H. “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenler Bakımından Norm Kadro Uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Mezunlarının İstihdam Sorunları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2000, ss. 53–66.

Alıç, Mehmet. “Eğitimin Yönü”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 1989, ss. 54–63.

Butt, Priscilla, Thakor Jaggia ve V. Thakor Anjan. “Firm–Specific Human Capital and Optimal Capital Structure”, **International Economic Review**, Cilt: 35, Sayı: 2, 1994, ss. 283–287.

B.Hammer, Leslie and M. Barbara Karen. “Toward and Integration of Alternative Work”, **Human Resource Planning**, Cilt. 20,Sayı:2, 1997, ss. 33–37.

Güçlüolu, Kenan. **Eğitim Planlaması ve Nitelik Sorunu, Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme**, Özel Kültür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara, 1991, ss.121–136.

Hüdaverdi, Bircan ve Gülseren İskender. “İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6. Cilt: 2. Sayı, 2005, ss.200–205.

Meehan, Robert and Ahmed Basheer. “Forecasting Human Resources Requirements: A Demand Model”, **Human Resource Planning**, Cilt: 13,Sayı: 4, 1990, ss. 297–301.

Yılmaz, Kürşat ve Güven Özdem. “Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 2, 2004, ss.115–136.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, ss. 62–63.

Walker, James and William Stoper. “Developing Human Resource Leaders”, **Human Resource Planning**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2000, ss. 40–42.

Tezler

Akçakaya, Murat, **İnsan Kaynakları Planlamasının bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Çakıroğlu, Tekin. **İlköğretim Faaliyetlerinin Planlanması Bolu İli Örneği**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 1997.

Haytoğlu, Tahir. **İşletmelerde İnsan gücü Planlaması ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

Kara, Nacihan. **Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması Isparta Örneği**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010.

Ünal, Lale. **Türkiye’deki Teknik Ara İnsan gücünün Eğitimin Ekonomik Değeri Kapsamındaki Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1982.

KANUNLAR, YÖNETMELİKLER, KARARLAR VE RAPORLAR

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.

1327 Sayılı Kanun.

2001/39 Sayılı Başbakanlık Genelgesi (11.07.2001).

5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (05.05.2005).

Devlet Planlama Teşkilatı, **Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1973, ss. 117–118.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1979, ss.296–297.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1985, ss. 175–176.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1989, ss. 325–326.

Devlet Planlama Teşkilatı, **1988 Yılı Programı**, DPT yayını, Haziran 1988, ss. 433–434.

Devlet Planlama Teşkilatı, **1989 Yılı İcra Planı**, DPT Yayını, 1989, ss. 203–206.

Devlet Planlama Teşkilatı, **1992 Yılı İcra Planı**, DPT Yayını, 1992, ss.65–66.

3046 Sayılı kanun Hükümünde Kararname, 1984.

Bakanlar Kurulu Karar Sayısı: 86/10955, Resmi Gazete, 18.10.1986/19255.

Bakanlar Kurulu Kararı 2000/1658.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Eğitim ve İnsan Gücü Özel İhtisas Komisyonu Taslık Raporu, T.C. Başbakanlık Eğitim AH Komisyonu Raporu**, Ankara, 1994, ss.7–9.

Dülger, İbrahim. **Türk Kalkınma Planlaması İçinde İnsan gücü ve Eğitim Planlamalarının Yeri**, MEB Milli Eğitim Geliştirme Projesi kapsamında yapılan Eğitim Planlaması Semineri için Hazırlanan Rapor, Ankara, 1994..

Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş Ve Görevleri Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Rapor Özeti, Balkanoğlu Matbaacılık Limited Şirketi, Ankara, 1963, ss. 21–28.

Devlet Planlama Teşkilatı, **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeleri, Önerileri**, DPD; Ankara, 1971, ss. 168–306.

T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, **Norm Kadro El Kitabı**, 1998.

Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No:269,1998.

İNTERNET KAYNAKLARI

Atan Murat, **Eğitim Notları**, 2005, s.24. http://www.umatkenanbingol.com/ekitaplar/ekonomi/verimlilik_artirma_teknikleri.pdf (20.06.2012).

Çelikten, Mustafa, **Neden İş Analizi Yapmalı**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 18, 2005, s.2. http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/pdf. (13.06.2012).

Çıkın, T.Ayhan. **Norm Kadro Uygulaması**, [http:// mylasa.net/component/content/article/27-egeli/294-norm-kadro-uygulamasi](http://mylasa.net/component/content/article/27-egeli/294-norm-kadro-uygulamasi), (12.12.2010).

Devlet Planlama Teşkilatı, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/> (15.07.1999).

Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/> (18.07.2000).

Görev İş Tasarımı Ölçümü, http://www.ekodialog.com/işletme_ekonomisi/işletmelerde_gorev_tasarimi_ergonomi.html.(12.07.2012).

İş Etüdü İle İlgili Temel Bilgiler, <http://www.belgeler.com/blg/9lu/is-etudu-ile-ilgili-temel-bilgiler>(16.07.2012).

Kalabalık, Mustafa. **İş Analizi**, <http://www.mustafakalabalik.com/index.php?sf=akademik&k=294http://www.mustafakalabalik.com./index.php?sf=akademi>. (21.06.2012).

Oğuz, Fatma. **İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, <http://www.belgeler.com/blg/12yy/işletmelerde-verimlilik-artiriminda-is-olcumu-teknigi-ve-bir-uygulama-technique-for-increasing-ofproductivity-in-enterprises-and-an-application> (16.07.2012).

Özdemir, Ali. **Norm Kadro**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, <http://www.egemeclisi.com/index.php?y=13>. 04.07.2012(21.06.2012).

Timur, Hikmet. **Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Hazırlama Yöntemi**.<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedy/nisan2004/dosyanisan2004.html>.(22.06.2012).

Yılmaz, Yusuf Celalettin ve Saip Eren Yılmaz. **Ağırlaştırılmış Koşullarda Yürütülen Eğitim Görevlerinde Sürat Standartları İçin Kabul Edilebilir Performans Kayıplarının Analitik Ağ Prosesi Uygulaması İle Belirlenmesi.**

http://www.kho.edu.tr/enstitu/SAVBEN_Dergi/KASIM2009/Makale_5.pdf

(15.07.2012).