

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE İÇ DENETİMİN PERSONEL POLİTİKALARINA
ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Eylem GÖKTÜRK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Eylem GÖKTÜRK

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : İşletmelerde İç Denetimin Personel Politikalarına Etkisi

ENSTİTÜ : Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 14.05.2019

SAYFA SAYISI : 84

TEZ DANIŞMANLARI : Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

DİZİN TERİMLERİ : Denetim, İç Denetim, Personel Politikaları

TÜRKÇE ÖZET : İç denetim, bir kurumun faaliyetlerinin geliştirilmesine katkı sağlayan, objektif bir güvence ve danışmanlık hizmetidir. İç denetimin işletme personel politikalarına katkı ve etkisinin ele alındığı bu çalışmada, tekstil sektöründeki bir mağazalar zincirinin iki ayrı şubesindeki faaliyetler incelenmiş, iç denetimin personel politikalarını olduğu gibi personeli de doğrudan etkilediği görülmüştür.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Eylem GÖKTÜRK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE İÇ DENETİMİN PERSONEL POLİTİKALARINA
ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Eylem GÖKTÜRK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Eylem GÖKTÜRK

.../.../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eylem Göktürk'ün “İşletmelerde İç Denetimin Personel Politikalarına Etkisi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

İç denetim, organizasyon içinde oluşturulan ve diğer tüm kontrollerin etkinliğini ölçüp değerlendiren bir kontrol aracıdır ve işletme faaliyetlerinin başarısında etkili bir rol oynar. Türkiye’ de özellikle 5018 sayılı kanunun da etkisiyle iç denetim kurumlardaki değişikliklere ve gelişimlere katkı sağlamaktadır.

Önceleri özel sektörde dış denetime bağlı olarak ortaya çıkan iç denetim daha sonra bağımsız olarak da kabul görmüştür. Ayrıca özel sektördeki başarısı fark edildikten sonra kamuya da uyarlanarak uygulamaya geçilmiştir. İç denetimde geleneksel teftiş mantığından uzaklaşarak, örgüte değer katma, güvence sağlama, standartlara uygunluk gibi kurallar benimsenmiştir.

Bu çalışmada iç denetimin işletme personel politikalarına katkısı ve etkisi ele alınmıştır. Bu amaçla bir mağazalar zincirinin iki ayrı şubesindeki faaliyetler incelenmiş, sonuç olarak denetim faaliyetleri neticesindeki değişiklikler ile personel politikalarına etkileri saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Denetim Süreçleri, Personel Politikaları

SUMMARY

Internal audit is a control system which measures and evaluates the effectiveness of the operation and plays an effective role in the success of the entity's management. In Turkey, especially with the effect of Law No. 5018, it contributes to changes and developments in internal audit institutions.

The internal auditing was initially related to external audit in the private sector, later on it was adopted independently. In addition, in the private sector inner control had achieved success, it has been adapted to the public sector. Internal audit inspections has adopte the rules which moving away from traditional logic, add value to the organization, provides assurance and compliance with standards.

In this study, the impact of inner control discussed on operational personnel policies and its effects. For this purpose, the activities in two separate branches of a chain of stores were examined. The results, change the net- work of audit activities and personnel policy effects were determined.

Key Words: Internal Audit, Audit Processes, Personnel Policies

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
DENETİM KAVRAMI, KAPSAMI, İLKELERİ, AŞAMALARI.....	2
1.1. DENETİM KAVRAMI.....	2
1.1.1. Denetim Kavramı ve Kapsamı.....	2
1.1.2. Tarihsel Gelişimi	3
1.1.3. Denetimin Amacı ve İşlevi.....	4
1.1.4. Denetim Türleri	4
1.1.4.1. Kapsam Açısından.....	4
1.1.4.1.1. İç Denetim.....	4
1.1.4.1.2. Dış Denetim	5
1.1.4.1.2.1. Bağımsız Denetim.....	5
1.1.4.1.2.2. Kamu Denetimi.....	6
1.1.4.2. Zaman Açısından.....	6
1.1.4.2.1. Önleyici Denetim.....	6
1.1.4.2.2. Düzeltici Denetim	6
1.1.4.3. Konu Açısından.....	7
1.1.4.3.1. İşlemlerin Denetimi	7
1.1.4.3.1.1. Hukukilik Denetimi.....	7
1.1.4.3.1.2. Yerindelik Denetimi	7
1.1.4.3.2. Eylemlerin Denetimi	7
1.1.4.3.2.1. Etkinlik Denetimi.....	7
1.1.4.3.2.2. Verimlilik Denetimi.....	8

1.1.5. Denetim İhtiyacı Doğuran Sebepler	9
1.1.5.1. Güvenilir Bilgi İhtiyacı	9
1.1.5.2. Çıkar Çatışması	9
1.1.5.3. Muhasebe Sisteminin Karmaşık Yapısı	9
1.1.5.4. Diğer Sebepler	9
1.1.6. Denetçi Kavramı ve Denetçinin Türleri	10
1.1.6.1. Bağımsız Denetçi	10
1.1.6.2. Kamu Denetçileri	11
1.1.6.3. İç Denetçiler	12
1.1.7. Denetimin İlkeleri	12
1.1.7.1. Bağımsızlık	12
1.1.7.2. Yasallık	13
1.1.7.3. Nesnellik	13
1.1.7.4. Dürüstlük	13
1.1.8. Denetim Aşamaları	14
1.1.8.1. Planlama	14
1.1.8.2. Çalışmanın Yürütülmesi ve Raporlanması	14
1.1.8.3. İzleme, Karşılaştırma ve Düzeltme	15
İKİNCİ BÖLÜM	16
İÇ DENETİM KAVRAMI, KAPSAMI, STANDARTLARI	16
2.1. İÇ DENETİM KAVRAMI VE KAPSAMI	16
2.2. İÇ DENETİMİN GELİŞİMİ	17
2.2.1. Tarihsel Gelişim	17
2.2.2. Fonksiyonel Gelişim	18
2.2.3. Faaliyetsel Gelişim	20
2.3. İÇ DENETİM STANDARTLARI	21
2.4. İÇ DENETİM EYLEMLERİ	22
2.4.1. İç Kontrol	22
2.4.2. Uygunluk Denetimleri	23
2.4.3. Hile Denetimleri	23
2.4.4. Faaliyetsel ve Yönetim Denetimleri	24
2.4.5. Risk Yönetimi	24
2.4.6. Kurumsallıkla İlgili Denetimler	25
2.4.7. Danışma Eylemleri	25
2.5. İÇ DENETİM YAKLAŞIMLARI	25
2.6. İÇ DENETİMİN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ	26

2.7. İÇ DENETİMİN FAYDALARI VE YOKLUĞUNUN SAKINCALARI	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	29
PERSONEL POLİTİKALARI	29
3.1. POLİTİKA KAVRAMI.....	29
3.2. PERSONEL POLİTİKASI KAVRAMI	29
3.3. PERSONEL POLİTİKALARININ NİTELİKSEL VE BİÇİMSEL İÇERİĞİ	30
3.4. PERSONEL POLİTİKALARI	31
3.4.1. İstihdam Planlaması.....	31
3.4.2. Personel Seçimi ve Temini.....	33
3.4.3. Eğitim ve Geliştirme	34
3.4.4. Performans Değerlendirme	34
3.4.5. Kariyer Yönetimi.....	35
3.4.6. Ücretlendirme	35
3.4.7. Personel Özlük İşlemleri	36
3.4.8. Sağlık.....	36
3.4.9. Ulaşım	36
3.4.10. Yemek	37
3.4.11. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	37
3.4.12. Endüstri İlişkileri	37
3.5. PERSONEL POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
3.5.1. İç Faktörler.....	38
3.5.1.1. Çalışanların Beklentisi.....	38
3.5.1.2. Motivasyon.....	38
3.5.1.3. İhtiyaç ve Değerler	39
3.5.1.4. İş Güvencesi	39
3.5.1.5. İş Koşulları	39
3.5.1.6. Önderlik	39
3.5.2. Dış Faktörler	40
3.5.2.1. Yasalar	40
3.5.2.2. Ekonomik Göstergeler.....	40
3.5.2.3. İş Gücü Arzı	40
3.5.2.4. Rekabet	41
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	42
İÇ DENETİMİN PERSONEL POLİTİKASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	42
4.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	42

4.2. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ.....	42
4.3. ÇALIŞMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	42
SONUÇ	48
KAYNAKÇA.....	50
EKLER	-



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
a.g.e.	: ADI GEÇEN ESER
AICPA	: AMERİCAN INSTITUTE OF CERTİFİED PUBLIC ACCOUNTANTS (AMERİKAN YEMİNLİ MUHASEBECİLER ENSTİTÜSÜ)
ÇSE	: ÇEVRE, SAĞLIK, EMNİYET
EPA	: ENVİRONMENTAL PROTECTION AGENCY (ÇEVRE KORUMA AJANSI)
İSMMMO	: İSTANBUL SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER ODASI
S.	: SAYFA
SPK	: SERMAYE PİYASASI KURULU
SGK	: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
V.B.	: VE BENZERİ
YMM	: YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo

Sayfa

Tablo-1 Geleneksel Denetim Anlayışı ve Çağdaş Denetim Anlayışının Karşılaştırılması	20
Tablo-2 İstanbul AVM Mağazası Bulgu Özetleri ve Puan Tablosu	42
Tablo-3 Isparta AVM Mağazası Bulgu Özetleri ve Puan Tablosu	46



EKLER LİSTESİ

EK-A İstanbul AVM Mağazası Denetim Raporu

EK-B Isparta AVM Mağazası Denetim Raporu



ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında bilgi, birikim ve tecrübeleri ile destek olan kıymetli hocalarıma, Yüksek Lisans eğitimi için beni teşvik eden, desteğini ve katkısını eksik etmeyen başta babam, eşim, güzel kızım ve oğullarım olmak üzere aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Eylem GÖKTÜRK



GİRİŞ

İşletmelerdeki faaliyetlerin hukuki çerçeveye, performans standartlarına uygunluğunun tespiti açısından denetim oldukça önemli bir yönetim fonksiyonudur. Çünkü denetim ile işletme faaliyetlerinin, önceden belirlenmiş hedeflere ne derece ulaşıldığının, yapılan planlara ne kadar uyulduğunun tespit edilmesi mümkündür.

İşletmelerde iç denetimin personel politikalarına etkilerinin incelendiği bu çalışmada denetimin işletmeye değer katma, önceden belirlenmiş standartlara uygun davranışın yerine getirilmesi ve personel politikalarına etkisi ele alınacak olup, çalışmanın yürütülmesinde literatür taraması ve saha çalışması şeklinde ilerlenmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel anlamda denetim kavramından bahsedilmiş; tarihsel gelişimi, kapsamı, amacı ve işlevleri, türleri, denetim ihtiyacı doğuran sebepler ve denetçi kavramları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise tezin asıl konusu olan iç denetim kavramı kapsamlı olarak ele alınmış; tarihsel, fonksiyonel ve faaliyetssel gelişiminden, standartlarından, iç denetim eylemlerinden, iç denetimin işletmelere sağladığı faydalardan ve yokluğunun sakıncalarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde de personel politikası kavramı ele alınmıştır. Politika, personel politikası kavramları, personel politikalarının neler olduğu ve personel politikalarını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise XX Tekstil firmasının İstanbul ve Isparta' daki AVM' lerde yer alan iki mağazasına ait denetim raporları incelenerek iç denetimin personel açısından etkileri ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DENETİM KAVRAMI, KAPSAMI, İLKELERİ, AŞAMALARI

1.1. DENETİM KAVRAMI

1.1.1. Denetim Kavramı ve Kapsamı

Denetim kavramının tanımı Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, kontrol” olarak yapılmıştır¹. Bu tanımdan yola çıkarak birçok alanda farklı denetim kavramları ortaya çıkarılmıştır. Örneğin yönetim biliminde denetimin tanımı belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespiti, ulaşılamamışsa sebebinin araştırılması ve gerekli düzeltmelerin yapılabilmesine imkanının sağlanması şeklindedir².

İktisadi olarak denetim ise; kamu kuruluşu veya özel bir kuruluşa ait bilgilerin önceden belirlenen kriterlere uygun olup olmadığının kontrol edilip raporlanması için uzman biri tarafından değerlendirme sürecidir³. Diğer bir deyişle denetim; belirlenen amaçlara verimli bir şekilde ve istenen zamanda ulaşp ulaşılmadığını belirleyen bir araçtır⁴. Ayrıca denetim kavramıyla benzerlik gösteren ve denetimle birlikte kullanılan bazı kavramlar vardır. Bunlar; teftiş, revizyon ve kontroldür⁵.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak denetimin üç temel ögesi olduğunu söylemek mümkündür. Bu ögeler amaç, verimlilik ve zamandır. Burada söz konusu amaçlar örgütün amaçlarıdır. Verimlilik ise örgütün bu amaçlarına optimum seviyede emek, zaman, para ve malzeme harcayarak ulaşılması ve zaman ögesi de örgütün amaçlarına önceden belirlenen zamanda ulaşmaktır.

Denetimin unsurlarını altı başlıkta toplamak mümkündür. Bu unsurları inceleyecek olursak;

Denetim bir süreçtir: Denetim faaliyetinin gerçekleşmesi evreler şeklinde olmaktadır. Birbirini takip eden evrelerin başlaması ve bitmesi arasındaki tüm faaliyetler belli bir plan çerçevesinde gerçekleşir.

İktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddialar: İşletmelerin gerçekleştirdiği iktisadi faaliyetler için hazırlamış olduğu raporlar veya beyanlar işletmeler açısından bir iddia özelliği taşımaktadır. Denetim ise bu iddiaların doğru ve güvenilir olduğunun kontrolüdür.

¹ Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, “Denetim kelimesinin anlamı”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=DENET%C4%B0M, (Erişim tarihi:10.02.2015)

² Nuri. Tortop, vd, **Yönetim Bilimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2007, s.121

³ İktisat Terimleri Sözlüğü İnternet Sitesi, “Denetim nedir?”, <http://www.iktisatsozlugu.com/nedir-4841-DENET%C4%B0M#.VXBc1tLtmko>, (Erişim Tarihi: 10.02.2015)

⁴ Erhan Köksal, “Türkiye’ de Merkezi Hükümetin Taşra Örgütünü Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 1974, Cilt:7, Sayı:1, 51-62, s.52

⁵ Pınar Tok, *Türkiye’ de İç Denetim ve İç Denetçilik*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla Üniversitesi, Muğla, 2010, s.5. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Önceden saptanmış ölçütler: Denetimi yapan kişi söz konusu iddiaların doğruluğuna ve güvenilir olup olmadığına karar verebilmek için işletmenin iddiası olarak tanımlanan finansal tabloları inceler, daha önceden belirlenen ölçütlerle karşılaştırır. Buradaki ölçütlere yönetimce belirlenmiş hedefler, muhasebenin ilkeleri, kanunlar, anlaşmalar örnek verilebilir.

Uygunluk derecesini tespit etmek: İddiaların belirlenmiş olan ölçütlere ne seviyede uygun olduğunun araştırılmasıdır.

Tarafsızca kanıt toplama ve kanıtları değerlendirme: Denetimi gerçekleştiren kişi işletmelerle ilgili kişilerden ya da işletmelerden bağımsız bir şekil uygun olan kanıtları toplayarak iddiaların doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmalıdır.

İlgi duyanları bilgilendirme: İşletmelerin gerçekleştirdiği finansal faaliyetlerle dolaylı olarak ya da doğrudan ilgili olan kişiler ve işletmeler vardır. Denetçi, iddialarla ilgili yapmış olduğu denetimden ulaştığı sonuçları söz konusu ilgililere yazılı bir rapor halinde sunar. Bu bilgilendirme aşaması denetimin son aşamasıdır.

1.1.2. Tarihsel Gelişimi

Denetimin kavramının ortaya çıkışının, insanların toplu olarak yaşamaya başladıkları zamana denk geldiğini söylemek mümkündür. Derebeylik, devlet, gibi kavramların ön planda olması da etkili olmuştur⁶.

“Ekonomik gelişmeler, beraberinde ticari ilişkilerin gelişmesine sebebiyet vermiştir. Karşılıklı olarak hesapların tutulması, muhasebe tekniğinin oluşmasını sağlamıştır. Zaman içerisinde muhasebe kayıtlarının zorunlu olarak uyulması gereken kurallar halini almasıyla beraber bu tür kayıtların doğru ve güvenilirliği önem kazanmıştır. Denetim kavramı, kamu maliyesinin ve ticari hayatın gelişimiyle paralel olarak gelişme göstermiştir”⁷.

Tarihteki ilk denetim Mısır medeniyetindedir ve firavunların toplayacakları vergilerin belirlenebilmesi için özel yetiştirilmiş kişiler tarafından tarım ürünleri denetlenmiştir. İlerleyen zamanlarda ise Atina’ da dönemin maliye tahsildarlarının tuttukları hesapların incelendiği ve yaptıkları yolsuzlukları gün yüzüne çıkaran denetçi ya da denetçilerin var olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Roma’da da mali işlerin kontrolünü yapan, kestör isimli denetçiler bulunmaktaydı. Orta Çağ’ın sonunda denetim kavramı tekrar canlanmaya başlamıştır ve 14. Yüzyılın başında İngiltere’ de

⁶ Faruk Güçlü, *Muhasebe Denetimi İlkeler Ve Teknikler*, Detay Yayıncılık Ankara, 2008, s.3

⁷ Nurcan Azgın, *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulaması*, Denetim ve Denetim Kalitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2011, s.27
(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

denetçi kavramı kullanılmaya başlanmıştır⁸.

Amerika' da ise günümüzdeki anlamıyla bağımsız denetim anlayışı ilk olarak 1930' lu yıllarda ortaya çıkmıştır. "AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)'nın "Mali Tabloların Bağımsız Kamu Muhasebecileri tarafından incelenmesi" (Examination of Financial Statement by Independent Public Accountants) adlı komitesi 1936 yılında faaliyet göstermeye başlamıştır. ABD'de 1934 yılında yürürlüğe giren, Sermaye Piyasası Kanunu (Securities Exchange Act), halka açık şirketlere, muhasebe denetiminden geçmiş mali tablolarını periyodik olarak yayınlama zorunluluğu getirerek, bağımsız denetimin önemini belirtmiştir"⁹.

1.1.3. Denetimin Amacı ve İşlevi

Denetimin temel amacı gerçekleşmesi istenen ya da beklenen hedef ile gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır¹⁰. Denetim mevcut olan ile olması gerekeni karşılaştırıp uygunluk ve sapmaları ortaya koyarak hangisinin daha fazla olduğunu saptar. Buradan yola çıkarak denetimi standartlara uygunluk arayışı şeklinde tanımlamak mümkündür. Klasik yaklaşımda ise denetim hata ve yolsuzlukların belirlenmesi ve önlenmesi olarak kullanılır.

Diğer bir yaklaşıma göre ise denetim; "bir meslek olmaktan çok kalkınmanın ve çağdaşlaşmanın toplumsal refaha ulaşmanın vazgeçilmez bir halkası, ülkeyi geliştiren girişimlerin itici gücü ve kalkındıran unsurların birbiriyle pekişmesi için gereklidir"¹¹.

1.1.4. Denetim Türleri

Denetim türleri kapsam, zaman ve konu açısından olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

1.1.4.1. Kapsam Açısından

Denetimi kapsam açısından iç denetim ve dış denetim olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

1.1.4.1.1. İç Denetim

"İç denetim, bir örgütün kendi içinde denetlenmesidir"¹². Bir diğer tanıma göre iç denetim; "Kamu çalışmalarını geliştirebilmek adına kaynakların ekonomik, etkili ve verimli şekilde kullanılmasıdır"¹³.

İç denetim kamu çalışmalarına değer katabilmek ve geliştirebilmek için mevcut

⁸ Sedat Akbıyık, *Vergi Uygulamaları Yönüyle Denetim ve Raporlama*, Ekin Kitabevi, Ankara, 2005, s.4

⁹ Azgın, a.g.e., s.28

¹⁰ İsmail Fatih Ceyhan, *İç Denetim ve Kurumsallaşma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, s.6 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹ H. Ömer Köse, "Denetim ve Demokrasi", *Sayıştay Dergisi*, 1999, Sayı:33, 62-85, s. 63

¹² Tok, a.g.e., s.7

¹³ "İç Denetim", *Uludağ Üniversitesi İç Denetim Birimi Bilgilendirme Broşürü*, Bursa, 2013, Sayı: Nisan/01

kaynakların etkili, verimli ve ekonomik şekilde yönetilip yönetilmediğinin kontrolünü yapmak ve rehberlik edebilmek için yapılan bir danışmanlık faaliyetidir de denilebilir. Kısacası iç denetim mali ve mali olmayan faaliyetlerin tümünün gözden geçirilmesi ve raporlanmasıdır¹⁴.

1.1.4.1.2. Dış Denetim

Dış denetim; kurumun, kendi personeli olmayan denetçilerden oluşan, kurumla organik bağı bulunmayan bağımsız ve farklı bir tüzel kişiliği olan denetim organı tarafından denetlenmesidir¹⁵.

Bir başka tanıma göre dış denetim; “kendi nam ve hesabına faaliyet gösteren ve denetlenen işletmeyle herhangi bir iş ve menfaat ilişkisi olmayan kişi veya kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen denetim faaliyetidir”¹⁶.

Bağımsız denetim ve kamu denetimi olarak ikiye ayırmak mümkündür.

1.1.4.1.2.1. Bağımsız Denetim

Bağımsız denetim en genel anlamıyla bir iş olarak denetimin alınmasıyla başlayıp raporun sunulmasıyla biten ve birçok alt aşamaları olan bir süreçtir. Bağımsız denetimi yapan kişi ya da kurumlar işlerini serbest meslek sahipleri gibi sürdürürler.

Sermaye Piyasası Kurulu’nun ilgili tebliğine göre ise; “İşletmelerin kamuya açıklanacak veya kurulca istenecek yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak, defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanmasıdır”¹⁷.

Bağımsız denetimde, denetimi yapan kişi ya da kurum ilgili finansal tabloların muhasebe ilkelerine uygunluğu konusunda bir fikre varabilmek için denetim aşamalarını planlamak ve kanıt toplamak suretiyle denetimi gerçekleştirir. Kısacası denetçinin, denetim işini gerçekleştirebilmek için yeterli imkân ve zamana sahip olduğu varsayılır, buna bağlı olarak denetim raporu da güvenilir olacaktır. Fakat yine de denetim kavramının kapsamında risk de bulunduğundan mevcut mali tablolara

¹⁴ M. Aykut Kelecioğlu, “İç Denetim Kavramsal Çerçeve Yapılanma Biçimi”, Ankara, 2014, s.2 <http://www.makelecioglu.com/sitebuilder/page2.html> (Erişim Tarihi: 10.02.2015)

¹⁵ Elif Çakar, “Bütçenin Dış Denetimi: Türkiye ve Yabancı Ülke Uygulamalarının Karşılaştırılması ve Değerlendirilmesi”, *Mevzuat Dergisi*, <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/08a/01.htm>. (Erişim Tarihi:09.02.2015)

¹⁶ Tansel Çetinoğlu, *Sürekli Denetimin İç Denetimde Uygulanabilirliği ve Türkiye’de Ticari Bankalar İçin Sürekli Denetim Yapılandırma Modeli*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007, s.11. (Yayımlanmış Doktora Tezi)

¹⁷ SPK, “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ” Seri: X, No:22 <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=590&fn=590.pdf> , s.1., (Erişim Tarihi:10.02.2015)

mutlak bir güven duymak yanlış olur.

Yine Sermaye Piyasası Kurulu'nun tebliğine göre bağımsız denetimde amaç; mali tabloların, işletmenin faaliyetleri ve finansal durumlarını standartlara uygun şekilde yansıtip yansıtmadığının bilgisinin bir bağımsız denetçi tarafından bildirilmesinin sağlanmasıdır.

1.1.4.1.2.2. Kamu Denetimi

“Kamu denetimi gerek kamu idare ve müesseselerinin gerekse özel sektörün kamu hukuku yönünden denetimidir. Kamu düzeninin sağlanması ve kamu haklarının korunması amacıyla kamusal kuruluşların kendi veya diğer bir kamu kuruluşunun elemanlarınca yapılan denetimlerdir”¹⁸. Bu denetimler, yasalarca belirlenen kurallara bağlı ve ilgili bakanlık veya kamu örgütlerine bağlı çalışan denetçiler tarafından yapılır. Türkiye’ de bu denetimi yapan denetim organlarına örnek olarak; Sayıştay, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu gösterilebilir.

1.1.4.2. Zaman Açısından

Zaman açısından işletme faaliyetlerinin hangi aşamalarından önce veya sonra yapıldıklarına göre denetim türleri düzeltici ve önleyici denetim olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.1.4.2.1. Önleyici Denetim

Karar aşaması ya da uygulama aşamasından önce yapılan denetimdir. Eğer alınmış olan karar denetimi yapanlar tarafından uygun bulunmamışsa ya da hukuka aykırı bir durum söz konusuysa böyle bir karar hiçbir şekilde uygulanmaz veya düzeltme yetkisi olanlar tarafından gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra uygulamaya konur. Hiyerarşik ve vesayet denetiminde bu yetki vardır. Örneğin Maliye Bakanlığının çıkaracağı yönetmelikler için Sayıştay’ ın fikri alınarak bir ön denetim yapılmış olur¹⁹.

1.1.4.2.2. Düzeltici Denetim

Düzeltici denetim karar aşaması ya da uygulama aşamasından sonra yapılan bir denetimdir. Kamu yönetiminde yapılmakta olan denetimlerin çoğu düzeltici denetimdir. Anayasa Mahkemesi, Sayıştay, Yargıtay, Danıştay ve diğer yargı organlarının denetimlerinde bu tür bir denetim yapılmaktadır²⁰.

¹⁸ Hüseyin Özer, *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, T.C Sayıştay 135. Yıldönümü Yayınları, Ankara, 1997, s.34

¹⁹ Cevdet Atay, *Devlet Yönetimi ve Denetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.20

²⁰ Atay a.g.e.,s.20

1.1.4.3. Konu Açısından

Denetimi konu açısından işlemlerin denetimi ve eylemlerin denetimi olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Aşağıdaki bölümde bu konulara değinilecektir.

1.1.4.3.1. İşlemlerin Denetimi

İşlemlerin denetimi, hukukilik denetimi ve yerindelik denetimi olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.1.4.3.1.1. Hukukilik Denetimi

Hukukilik denetimi; “bir örgütün mali işlemlerinin ve faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara veya mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir”²¹. Bu denetim türü kamu denetçileri, iç denetçiler ve dış denetçiler tarafından gerçekleştirilir. Hukukilik denetiminin konusu örgütün faaliyetleridir.

Hukukilik denetimi denetçi tarafından belirlenen noktaların öngörüldüğü şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamaya yardımcı olur. Eğer denetim sırasında, denetçi tarafından bir eksiklik saptanırsa bunun nedenlerinin ve kapsamının daha net değerlendirilebilmesi için ek denetim yapılabilir. Bu denetim türünü gerçekleştiren birimlere örnek olarak Sayıştay gösterilebilir.

1.1.4.3.1.2. Yerindelik Denetimi

Bir kararın hukuka uygun olmasıyla birlikte, yerinde verilen bir karar olması da gerekmektedir. Kararın bir sorunu çözmek veya sorunu çözmemizi sağlayan seçeneklerden en uygununu seçmek olduğundan yola çıkacak olursak, verilen kararın yerinde olup olmadığının denetimini de yapmak mümkündür.

Kararın isabetliliği veya yerindeliği; zamanında alınıp alınmadığı, maliyetler, uygulama çevresi ve etkinlik yönlerinden en uygun yolun belirlenmesi demektir.

Kararın yerindeliği yetkili organın takdir yetkisi ile doğrudan bağlantılıdır. Bağlı yetki durumunda takdir yetkisinin kapsamı daraldığı ve genellikle kararın alınması zamanı ile sınırlandığı için, yerindelik denetimi de aynı oranda daralmakta ve sınırlandırılmaktadır. Oysa takdir yetkisinin söz konusu olduğu durumlarda, bu denetimin kapsamı daha geniştir²².

1.1.4.3.2. Eylemlerin Denetimi

Eylemlerin denetimi, etkinlik denetimi ve verimlilik denetimi olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.1.4.3.2.1. Etkinlik Denetimi

Etkililik kavramı, “hedeflere ulaşma derecesine ilişkin olup, istenilen etki ile gerçekleşen etki, bir başka ifadeyle, amaçlar ve çıktılar ile sonuçlar arasındaki

²¹ Tok, a.g.e., s.9

²² Atay, a.g.e., s.43

ilişkiyi ifade eder. Etkililik denetimi, kurumsal amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen politikaların başarısını sorgular”²³.

Ayrıca etkinliği, hedeflenenin ne derece başarıya ulaştığı veya bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşmiş olan etkisi arasındaki fark olarak tanımlayabiliriz. Başka bir tanım da işlevlerin hızlı, zamanında ve tam bir şekilde yerine getirilmesidir²⁴.

Etkinlik denetiminde yapılan, alınan kararın çözülmesi istenen probleme ne ölçüde çözüm olabileceğini araştırmak ve belirlemek, soruna karşı alınan önlemlerin ulaşmak istenen amaca ne derecede götürebileceğini saptamak ve bu konuda herhangi bir aksama ya da şüphe varsa bunları gidermek suretiyle etkinliği sağlayabilmektir²⁵.

Etkinlik denetiminin sonuçları, bağımsız bir kuruluş tarafından raporlarla kamuoyuna sunulur ve bu durumda tüm ülkede gerçek anlamda bir halka ilişkiler uygulanması imkânı sunar. Bu sayede halka hizmet etkin olarak gerçekleşir. Tüm bu nedenlerden de anlaşılacağı gibi etkinlik denetiminin ülke genelinde yapılması ve gelişmiş ülkelerde de yapıldığı gibi kamuoyuna açıklanması demokrasinin ön koşullarındandır.

1.1.4.3.2.2. Verimlilik Denetimi

Verimlilik, üretimdeki girdilerin sabit kalması koşuluyla, belirli bir kalitede üretilebilecek maksimum mal veya hizmetin üretilmesi, ya da başka bir deyişle belirlenmiş miktar ve kalitedeki mal ve hizmeti üretebilmek için girdinin minimum miktarda kullanılmasıdır. Kısacası kullanılan girdi miktarıyla maksimum çıktı elde edilebilmesidir.

Verimlilik denetimi ise, “performans geliştirme programlarının ölçüm kısmıdır”²⁶. Verimlilik, denetim organizasyonunun içinde bulunduğu durum hakkında bilgi vermesi açısından önemli bir denetimdir ve verimlilik konusunda geliştirilebilecek noktalara değinir. Bu denetimin başarılı olması verimlilik artışına katkısı olabilecek işçilerin ya da yönetici kademesinin bu denetime duydukları ilgiye ve katılma derecelerine bağlıdır. Denetim sürecinin önemli bir kısmını ise işletmenin diğer işletmelere göre durumunun kıyaslanması ve verimlilik artışını engelleyebilecek sebeplerin belirlenmesi için firmalar arası karşılaştırma oluşturur.

²³ Tok, a.g.e., s.11

²⁴ Seda Gazez, *Türkiye’de Yeniden Yapılanma Çalışmaları İçerisinde Denetim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007, s.13-14, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

²⁵ Atay, a.g.e., s.44-45

²⁶ Tok, a.g.e., s.12

1.1.5. Denetim İhtiyacı Doğuran Sebepler

Denetim ihtiyacını doğuran sebepleri dört başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; güvenilir bilgi ihtiyacı, çıkar çatışması, muhasebe sisteminin karmaşık yapısı ve diğer sebeplerdir.

1.1.5.1. Güvenilir Bilgi İhtiyacı

Denetim ihtiyacı doğuran sebeplerden en önemlisi güvenilir ve doğru bilgi talebidir. Muhasebe departmanının oluşturmuş olduğu finansal tablo ve verilerin, kullanıcıların amaçlarına yönelik değerlendirilebilmesi için söz konusu verilerin güvenilir, ihtiyaçlara uygun ve karşılaştırılabilir veriler olması gerekmektedir. Aynı zamanda karar vericilerin de bu verileri sağlıklı bir şekilde yorumlayabilmeleri için de anlaşılır olmalıdır. Muhasebe verilerinin karar vericilerin ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi, amaçlar doğrultusunda kullanılmalarına yardımcı olur ve karşılaştırılabilir olmaları da değerlendirmeyi kolaylaştırır. Finansal tabloların tüm bu unsurlara sahip olup olmadığının belirlenmesi için en etkili yol denetimdir.

1.1.5.2. Çıkar Çatışması

Finansal tabloları hazırlayanlar ile onları kullananlar arasındaki çıkar çatışması, bilgilerin kasıtlı bir şekilde gerçeği yansıtmamasına neden olabilir. Bu durumda söz konusu verileri kullananlar yanlış kararlar verebilir veya zarar görebilir.

Çıkar çatışması şirket yöneticileri, muhasebe departmanı yöneticileri ile şirketin hissedarları arasında da yaşanabilir. Yöneticiler özellikle hissedarlara şirketi olduğundan daha başarılı göstererek şirketteki pozisyonlarını korumayı ya da primlerini arttırmayı düşünebilirler.

Bu durumda hissedarların şirketin gerçek durumunu görmeden yatırım yapmış olacaklarından sağlıklı karar vermeleri de engellemiş olacaktır.

1.1.5.3. Muhasebe Sisteminin Karmaşık Yapısı

Muhasebe işlemleri süreci, işletmelerin büyümesi, faaliyet çeşitliliklerinin artması ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte oldukça karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Bunlarla birlikte muhasebe standartlarındaki gelişmeler de denetim sürecini zorlaştırmaktadır.

Muhasebe sisteminin karmaşıklığı finansal tablolarda hata yapılması ihtimalini arttırmakla birlikte mevcut hataları ortaya çıkarmayı da zorlaştırmıştır. Tüm bu durumlarda, muhasebe verilerinin doğruluk seviyelerinin belirlenebilmesi için denetime ihtiyaç vardır.

1.1.5.4. Diğer Sebepler

Daha önce belirtilen nedenler dışında, denetimi gerekli hale getiren başka sebepler de vardır. Örneğin; kullanıcıların güvenilir bilgiye doğrudan erişmesinde karşılaştığı zorluklar da denetimi gerekli kılar. Çünkü farklı özellikler taşıyan bilgi

kullanıcılarının denetim yapma yetisine sahip olması, denetim yapma yetisine sahip olsalar dahi, zaman ve maliyet yönünden böyle bir çalışmanın rasyonel olması söz konusu değildir. Bu nedenle bağımsız denetim mekanizmasının oluşumu kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır²⁷.

1.1.6. Denetçi Kavramı ve Denetçinin Türleri

Denetçi, denetim faaliyetini yürüten, mesleki bilgi ve deneyime sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki niteliklere sahip uzman kişidir²⁸. Denetçiler birçok ülkede üst düzey kamu görevlileri konumundadırlar ve kendilerine oldukça önem verilir ve aldıkları ücretler de diğer memurlara oranla daha fazladır²⁹. Denetçilerin sahip olması gereken birtakım özellikler vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Denetçilerin mesleki bilgi ve deneyimleri yeterli seviyede olmalıdır.
- Denetçiler bağımsız ve objektif davranabilmelidir.
- Denetçi çalışmalarında gerekli özeni göstermelidir.
- Denetçiler, kişilik sahibi ve ahlak sahibi olmalıdır³⁰.

Ayrıca denetçiler görev yaptıkları yerlere göre olmak üzere 2' ye ayrılır.

Merkezi Denetim Elemanı: Tüm ülkede denetim yapabilme yetkisine sahip denetim elemanlarıdır. Örnek olarak vergi müfettişleri gösterilebilir.

Yerel Denetim Elemanı: Bölgelerde illerde veya sektör düzeyinde denetim yetkisine sahip kişilerdir³¹.

1.1.6.1. Bağımsız Denetçi

“Bağımsız denetçiler, müşterilerine profesyonel denetim hizmeti sunan ve tek başına çalışan uzman kişiler ile bir denetim işletmesinde görev yapan kişilerdir. “Bağımsız denetçiler eğitimleri, deneyimleri ve bağımsız olma nitelikleri ile çeşitli denetim işlevlerini en iyi şekilde sürdürebilecek yetenekteki kişilerdir”³².

Bu denetçilerin yapabilecekleri denetim işlemleri; finansal tablo denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimleridir³³. Bağımsız denetçilere örnek olarak 3568 sayılı meslek yasasına göre görev yapan Yeminli Mali Müşavir (YMM) ve Bağımsız Denetim Şirketleri gösterilebilir.

Yeni Türk Ticaret Kanuna göre bağımsız denetim yapacak kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin eğitimi için sürekli eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir. Bağımsız denetim işi bir başka deyişle denetçilik mesleği yeminli mali müşavirlerin

²⁷ Azgın, **a.g.e.**, s.29-30

²⁸ Ersin Güredin, **Denetim**, Beta Yayıncılık, Kırklareli, 2000, s.9

²⁹ Güçlü, **a.g.e.**, s.8

³⁰ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s.31

³¹ Güçlü, **a.g.e.**, s.8

³² Azgın, **a.g.e.**, s.36

³³ Güredin, **a.g.e.**, s.9

ve serbest muhasebeci mali müşavirlerin kendi işlerinin yanında ek iş olarak yapabilecekleri bir iş değildir ve denetçilik yapmak istemeleri durumunda yalnızca bu işle ilgilenmelidirler.

Bağımsız denetçilerin esas görevleri, işletmelerin mali tablolarını denetlemektir. Bununla birlikte yaptıkları farklı faaliyetler de bulunmaktadır. Bunlar³⁴;

- Vergi kanunları vs ile ilgili işletmelere danışmanlık yapar.
- Yönetime denetim dışı konularda da danışmanlık yapar.
- Muhasebe sistemi kurar ya da mevcut bir muhasebe sistemi varsa

inceleyerek öneriler sunar.

- İşletmelerdeki iç kontrol yapısını oluşturur.
- İşletmelerdeki iç denetim fonksiyonlarının oluşmasına yardımcı olur.
- Farklı kurumlara karşı işletmeleri temsil eder.
- Kamu kuruluşlarının işletmelerden istediği belgeleri onaylar.
- İşletmelere personel bulmada yardımcı olur.

1.1.6.2. Kamu Denetçileri

Kamu denetçileri adından da anlaşılacağı gibi kamu kuruluşlarına bağlı çalışan denetim elemanlarıdır. Farklı devlet kurumları içinde kurulup örgütlenen bu birim, kamuya ait işletmelerin ve özel işletmelerin yasa, yönetmelik, devletin ekonomik politikalarına ne derece bağlı kalındığının denetimini yapar³⁵.

Kamu denetçileri, kendi bağlı oldukları kurumlarda yaptıkları denetimlerde iç denetim faaliyetini, özel sektör kuruluşlarında yaptıkları denetimlerde ise kamu denetimi görevini gerçekleştirmiş olurlar. Türkiye’ de birçok kamu denetim örgütü mevcuttur. Bu örgütlerin bazıları sadece kamu kurumlarında, bazıları da hem kamu kurumlarında hem de özel sektörde denetim yaparlar.

Kamu denetçilerinin bağlı olduğu bazı kurum örnekleri aşağıda gösterilmiştir³⁶:

- Sayıştay,
- Hazine ve Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kuruluna bağlı, Vergi Müfettişleri,
- Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Teftiş Kurulu,
- Sermaye Piyasası Denetleme Kurulu,
- Ticaret Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Kurulu,

³⁴ Bozkurt, **a.g.e.**, s.32

³⁵ Güredin, **a.g.e.**, s.10

³⁶ Bozkurt, **a.g.e.**, s. 34

1.1.6.3. İç Denetçiler

İç denetçiler işletmelerin devamlı çalışanları olarak, işletme bünyesinde denetim görevlerini yerine getiren kişilerdir³⁷. İç denetimde amaç organizasyon yöneticilerinin görevlerini etkin şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli yardımı sağlamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için iç denetçilerin yerine getirdikleri faaliyetler³⁸;

- Finansal, muhasebe ve diğer tüm kontrollerin sağlıklı ve yeterli şekilde uygulanmasını değerlendirmek ve kontrol sistemlerini etkin ve uygun maliyetli şekilde uygulamak,
- İşletme varlıklarının tüm zararlara karşı korunup korunmadığını araştırmak,
- Yönetimden gelen tüm belgelerin doğruluğunu ve güvenilirliğini kontrol etmek,
- İşletmenin faaliyetleri ile ilgili iyileştirme önerilerini yönetime aktarmak,

Tüm bu görevlerden de anlaşılacağı gibi iç denetçiler işletmede uygunluk ve de faaliyet denetimi görevini yerine getirirler. Bu denetim çalışmalarının sonunda elde ettikleri bulguları raporlayarak üst yönetime sunarlar³⁹.

1.1.7. Denetimin İlkeleri

Denetimin doğruluk ve akılcılık sorgulaması olduğundan yola çıkacak olursak denetim faaliyetinin kendisinin de kalite ve güvenilirlik sorgulamasına konu olması kaçınılmazdır. Söz konusu güvenilirlik ve kalitenin güvencesi ise denetim faaliyetinden önce belirlenen ilkelerdir⁴⁰. Denetime ve denetim organlarına hakim olan ilkeler; yasallık, dürüstlük, bağımsızlık ve nesnelliktir.

1.1.7.1. Bağımsızlık

Denetçinin, denetleme yapılan taraf karşısında bağımsız olmasının gerekliliği tartışmaya açıktır. Fakat dış denetimlerde bağımsızlık zorunludur. Adına denetleme yapılan kurum karşısında gerçek bir bağımsızlıktan söz edilmezse de görevin ifası sırasında ve denetlenen karşısında bunun olabilmesi gerekir⁴¹.

İç denetimde adına denetim yapılan taraf ile denetçi ilişkisinde bağımlılık olduğu bir gerçektir. Fakat bu bağımlılık denetim konusunu, zamanını ve yerini belirlemede olabilir. Denetimin şekline ve sonucuna karışıldığı vakit denetçinin inisiyatifi de denetimin etkinliği de ortadan kalkmış olur. Özellikle kamu denetçilerinin bağımsızlıklarını koruyabilmesi ve objektif kalabilmesi ya da bu özelliklerine bir zarar gelmemesi için atamaları üçlü kararname ile olur⁴².

³⁷ Bozkurt, **a.g.e.**, s.33

³⁸ Azgın, **a.g.e.**, s.36-37

³⁹ Bozkurt, **a.g.e.**, s.33

⁴⁰ "Denetim İske ve Esasları", **Maliye Hesap Uzmanları Derneği**, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayını, İstanbul, 1996, s. 17

⁴¹ Atay, **a.g.e.**, s.45-46

⁴² Maliye Hesap Uzmanları Derneği, **a.g.e.**, s. 22-23

1.1.7.2. Yasallık

Yasallığı kısaca yasal düzenlemelerin ihlal edilmemiş olması olarak tanımlayabiliriz. Yasallığı iki yönden ele almak mümkündür. Bunlar yasallığın denetlenmesi ve denetimin hukuka uygunluğudur. Hukuka uyma zorunluluğu kamu denetimlerinde söz konusudur.

“Örneğin Sayıştay’ın denetiminin alanları ve konuları Sayıştay denetçileri ve organlarının yetkileri ilgili yasa ile belirlenmiştir; denetimi bu çerçevede yapmak zorundadır. Vesayet denetimi kapsamında belediye bütçelerinin kaymakam veya vali tarafından hukuka aykırı olarak politik amaçlarla onanmaması da yargısal yoldan denetlenebilir”⁴³.

1.1.7.3. Nesnellik

“Denetçinin denetleme yaparken sadece olanı dikkate alması ve olması gerekenle karşılaştırarak sonuca varmasıdır”⁴⁴. Bu görevi esnasında taraf olmaması, dış etkilerin altında kalmaması, duygularıyla hareket etmemesi gerekmektedir. Kamu denetimlerinde kurumların amaç ve ilkeleri önceden belirlenmiş olduğundan denetim de nesnel olmalıdır.

Denetimde kullanılacak ölçütün belirlenmesi denetimin nesnelliği bakımından ilk koşuldur. Denetim ölçütünün önceden saptanması, denetlenen tarafın faaliyetlerini neye göre gerçekleştireceğine yardımcı olmakla birlikte denetimin nesnelliğini de kapsar.

1.1.7.4. Dürüstlük

Denetim, denetlenen kişilerin görevlerini yapılması gerektiği gibi yapıp yapmadıklarını belirlemek olduğundan mesleki dürüstlüğün ölçülmesini de konu edinmiştir. Dürüstlük ise kaydedilmiş olan işlemlerin hesaplanmalarının, ölçümlerinin doğru olmasıdır.

Denetçinin üstün konumda olması, birçok yolsuzluk veya hatalarla karşı karşıya kalmasını gerektirdiğinden karakteri sağlam, güvenilir, dürüst ve hakkaniyetli olmasını gerektirmektedir. Bu sebeple denetçi seçiminde mesleki bilgilerle birlikte bu niteliklere de önem verilmelidir.

Denetçilerde dürüstlük olmaması ya da dürüstlüğün kaybedilmesi örgütsel ya da kurumsal yapının bütünüyle bir hastalıkla karşı karşıya olduğunu gösterir. Bu durumda bünye tamamen yenilenmelidir.

⁴³ Azgın, a.g.e.,s. 14

⁴⁴ Azgın, a.g.e.,s. 14-15

1.1.8. Denetim Aşamaları

Denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan üç öge vardır. Bunlardan birincisi kabul edilmiş olan planın, verilen yönergelerin ya da belirlenen ilkelerin olmasıdır. İkincisi ise kabul edilmiş olan plana, verilen direktiflere ve belirlenen ilkelere uygun yönetimin faaliyetlerinin varlığının gerekmesidir. Bunlarla birlikte gerekli olan son unsur da denetimi gerçekleştirecek kişi ya da kurumun bulunmasıdır.

Her süreçte olduğu gibi denetim sürecinde de aşamalar söz konusudur. Bunlar:

- Planlama aşaması,
- Çalışmanın Yürütülmesi ve Raporlanması aşaması,
- İzleme, Karşılaştırma ve Düzeltme aşamalarıdır.

1.1.8.1. Planlama

Genel kabul görmüş olan denetim standartlarına göre denetim faaliyetinin iyi planlanması gerekmektedir. Denetim planlaması denetim görüşüne ulaşabilmek için denetçilerin denetim faaliyetlerini nasıl yürüteceklerini ve davranış düzenini ortaya koyar. Planlamada amaç; denetim konusunu denetim alanlarına ayırmak ve denetçilerin ilgili alanlarda görev almalarını sağlamak, her bir alan için uygulanması öngörülen denetim yöntemlerini saptamak ve faaliyetleri zamanlamaktır⁴⁵.

Hazırlanacak denetim planının esnek olması gerekir. Yani plan, denetim esnasında meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlayabilecek şekilde, farklı seçenekler göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Ayrıca denetimi düzenleyen üst yöneticiler planı, ortaya herhangi bir durum çıkması durumunda denetçilerin hemen adapte olabilecekleri şekilde hazırlamalıdır.

1.1.8.2. Çalışmanın Yürütülmesi ve Raporlanması

Çalışmanın yürütülmesi ve raporlanması aşamasında, denetçinin denetlediklerinin ne olduğu ve denetim sonucunda ulaştıkları denetim raporunda bildirilmelidir.

“Üst yöneticiler, üst yönetici adına belirli kimseler ya da kurullar, astlarının kuruluş hedeflerine, çalışma düzenine saygılı ve uyumlu çalışıp çalışmadıklarını denetleyebilirler”⁴⁶. Türk kamu yönetim sistemine göre idare teşkilatının başı olan

⁴⁵ Ahu Demirel, Bağımsız Denetimde İşletme İç Kontrol Yapısının İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.31 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁴⁶ Azgın, a.g.e., s.17

bakanlar, emri altındakilerin eylem ve işlemlerini denetleme yetkisine sahiptirler. Ancak bu denetleme yetkisini müfettişler vasıtasıyla kullanmaktadırlar. Müfettişler de denetim yaptıkları kuruluş ile ilgili raporlarını ilgili yöneticiye sunmaktadırlar.

1.1.8.3. İzleme, Karşılaştırma ve Düzeltme

Bu aşamada bitmiş olan eylemin, eyleme başlamadan önce belirlenen ölçütlere ve hazırlanan plana uygunluğu kontrol edilir. İşin tamamlanmasından sonra yapılan karşılaştırma esnasında işin nerede olduğunu bilmek belirlenen ölçütlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirleyebilmek adına önemlidir⁴⁷.



⁴⁷ Tortop, a.g.e., s.24

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ DENETİM KAVRAMI, KAPSAMI, STANDARTLARI

2.1. İÇ DENETİM KAVRAMI VE KAPSAMI

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu' na göre iç denetim tanımı; “kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetleri” olarak yapılmıştır ⁴⁸.

İşletmelerde faaliyetlerin verimli şekilde sürdürülmesi, verimliliğin sağlanarak rekabet ortamındaki gücünün artması, işletme içindeki hata, yolsuzluk, hile durumlarının önlenmesine yönelik olarak ve işletmenin kuruluş amaçlarına bağlı kalınarak yürütülen denetim faaliyetidir.

İç denetim, işletmelerin yönetim yapılarının, risklerinin yönetimi ve yönetim sürecinin etkinliğini ölçmek, geliştirmek adına, disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş ilkelere uygun olarak yapılır.

Bir diğer tanıma göre ise; örgütteki birtakım elemanların varlığını belirleyebilmek için finansal ya da finansal olmayan işletme faaliyetlerinin ve bunların kontrollerinin denetçiler tarafından objektif olarak değerlendirilmesidir. Bu elemanlar;

- a) “Finansal ve faaliyetleri bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği,
- b) İşletme için risklerin tanımlanması ve en az hale getirilmesi,
- c) Dış düzenlemelere ve kabul edilebilir iç politika ve yordamlara uyulması,
- d) Yeterli standartlara uygunluk,
- e) Kaynakların etkin ve ekonomik kullanımı,
- f) Örgütsel amaçların etkin şekilde başarılmasıdır”⁴⁹.

İç denetimin temel işlevi, işletmedeki muhasebeye ait bilgilerin ya da raporların doğruluk, güvenilirlik gibi değerlerini incelemek, işletme faaliyetlerinin yönetim planları ve politikalarına uygunluklarının kontrolünü yapmak ya da hata ve aksayan kısımların giderilebilmesi için gerekli olanları tespit etmek ve çözüm geliştirmektir ⁵⁰.

İç Denetim Enstitüsünün yaptığı tanıma göre iç denetim ise; “İç denetim, bir organizasyonun operasyonlarının etkinliğini artırmak, iyileştirmek, onlara değer katmak üzere tasarlanmış, nesnel ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu faaliyet, yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin

⁴⁸ T.C. Maliye Bakanlığı Resmi İnternet Sayfası, “İç Denetim”, <http://www.icdenetim.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 02.02.2015)

⁴⁹ Ceyhan, **a.g.e.**, s.31

⁵⁰ Tanju Salih Yavuz, “İç Kontrol Fonksiyonu’ nun Bileşenleri”, **Bankacılar Dergisi**, 2002, Sayı:42, 39-57, s.45

ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur.”⁵¹

İç denetim; “Yetersizlikleri göstermek ve iyileştirmelere yönelik tavsiyelerde bulunmak üzere yönetsel kontrol sistemlerini izlemek ve daha sonra üst yönetime raporlamaktır. İncelemenin kapsamı çok farklılık gösterir ve hem düzenlilik hem de performans denetimlerini içerir.”⁵²

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi iç denetim kuruluşa yönelik olarak söz konusu kuruluşun faaliyetlerini incelemek amacıyla kuruluş bünyesinde oluşturulmuş fakat bağımsız bir denetimdir. Amacı işletmelerdeki kontrollerin ne derece etkin olduklarını ölçmek ve onları değerlendirmektir.

2.2. İÇ DENETİMİN GELİŞİMİ

İç denetim kavramının gelişim sürecini tarihsel gelişim, fonksiyonel gelişim ve faaliyetler gelişim olarak üç başlık altında toplamak mümkündür.

2.2.1. Tarihsel Gelişim

İç denetim kavramından ilk söz edilmeye başlandığı zamanlar 13. yy’ a kadar dayanmaktadır ve ilk olarak İtalyan Ticaret Merkezlerinde adı geçmeye başlamıştır. Mesleki anlamda denetçi (auditor) ünvanının ilk kullanıldığı yer ve zaman ise 1289 yılı İngiltere’sidir. 1581 yılında ise Venedik’ te profesyonel anlamdaki denetçiliğin ilk örgütü kurulmuştur⁵³.

Sanayi devrimi ile beraber Avrupa’da muhasebenin belgelendirilmesi ve kayıtların incelenmesi ön plana çıkmıştır. Bu da günümüzdekiyle benzer özellikleri olan ilk iç denetim konusunun temellerinin burada atıldığına bir kanıttır. İskoçya Fermanlı Muhasebeciler Enstitüsü 1850’lerde muhasebe denetimini yazılı hale getirilmiştir ve Diplomalı Kamu Muhasipleri Kanunu’nun çıkarılmasına ön ayak olmuşlardır.

Yirminci yüzyılın başlarında büyük, karmaşık yapılı şirketlerin doğuşuyla denetim kavramının gelişmesi de hız kazanmıştır. İngilizlerin ABD’de yaptıkları yatırımları bağımsız şekilde denetleme ihtiyaçları duymasıyla da denetim kavramı ABD’ ye taşınmış oldu.

İşletmelerin sürekli olarak denetime ihtiyaç duymalarının sebebi büyümeleri ve de yasal sebeplerdir. Ayrıca bu denetim ihtiyacının dış denetçiler tarafından karşılanması da hem çok maliyetliydi hem de yöneticilerin isteklerine tam anlamıyla cevap veremiyordu. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda iç denetçiler istihdam edilmiştir.

⁵¹ Başak Akgül, “İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2002, Cilt: 4, Sayı: 3, s.20

⁵² Akgül, *a.g.e.*, s. 21

⁵³ Nazmi Z. Gürkan, *Türk Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim ve İç Denetim Algısı*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009, s.17, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

İç denetim 1941' lere kadar muhasebe kayıtları ile ilgiliydi çünkü söz konusu dönemde muhasebe kayıtları el ile yapılıyordu ve bunların kontrol edilmesi gerekmektedir. Yine bu yıllarda özellikle demiryolu şirketleri modern anlamda iç denetçiliğe oldukça önem vermişler ve iç denetçiler istihdam ederek şirketlerinin bilet acentelerindeki parasal işlemlerini kontrol altında tutmuşlar. Demiryolu şirketlerinin bu denetimi benimsemelerinde amaç; yolsuzlukları ortaya çıkarmak ve olabilecek yolsuzlukların önüne geçmektir. Meslek olarak dış denetimin köklü bir geçmişi olmasına rağmen iç denetim ve iç denetçiliğin gelişimi 40-45 yıl içerisinde olmuştur. Tüm bu gelişmelerden sonra iş yaşamındaki gelişmeler iç denetimi hızla geliştirmiş ve ABD' de 1941 İç Denetim Enstitüsü'nün kurulması ile kurumsal bir kimliğe bürünmüştür⁵⁴.

İç Denetim Enstitüsü' nün iç denetim üzerine çalışmalara başlaması iç denetimin standartlarını, etik kurallarını ve sistematik yaklaşımları benimseyen bir meslek olarak gelişmiş ve önem kazanmıştır.

1947 yılında ilk 'İç Denetim Sorumlulukları Bildirgesi' yayınlanmıştır. Bu bildirme zamanlar iç denetim standartlarına dönüşmüş ve 1978 yılına kadar bu şekilde kalmıştır. 1978' de ise ilk 'Genel Kabul Görmüş İç Denetim Standartları' yayınlanmıştır. İç Denetim Enstitüsü söz konusu standartları tebliğler halinde yayınlamış ve meslek gelişimiyle bağlantılı olarak sayıları da artmıştır. Bu standartların yürürlüğe girdiği son hali, iç denetimi uygulayan ülkelerde iç denetimin genel standartları olarak yasal düzenlemelerde atıfta bulunularak yerini almıştır.

2.2.2. Fonksiyonel Gelişim

Önceleri haftalık olarak mali işlerin karşılıklı kontrolü için kullanılan iç denetim 1950 ve 1960' lardan sonra hata, hile, usulsüzlük ve yolsuzlukların önlenmesi için birçok hesap testinden oluşan bir sistem haline gelmiştir. Günümüze gelindiğindeyse daha kapsamlı bir şekil almıştır ve bu sayede risk stratejisinin bir parçası olmuş, uygun kontrol metotlarının geliştirilmesinde ve bu metotlarında güvenilirliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. İç denetimin söz konusu ilerleyiş sırasına bakacak olursak ⁵⁵;

- **Muhasebe Kayıtlarının Kontrolü:** Bu aşamada küçük bir ekip vardır ve bu ekip olabildiğince çok mali işlemi kontrolden geçirerek hatalar bulmaya çalışır. Ayrıca iç denetimin verimlilik göstergelerinden biri de bulunan hataların sayısıdır ve bulunan hata sayısı ne kadar çoksa sistem de o kadar başarılı demektir.

- **Kurallara Uyumun Değerlendirilmesi:** Önceleri amaç sadece mali işlerin

⁵⁴ Nahit Akarkarasu, "Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının

Etkinleştirilmesi İçin Öneriler", *Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Yeterlik Etüdü*, s.15- 16

⁵⁵ Gürkan, a.g.e., s.22-23.

yürütülmesindeki hata ve usulsüzlüklerin belirlenmesi iken zamanla mali işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında yasal prosedürlere uyulup uyulmadığı konusu da gündeme gelmiştir.

- **İnceleme Prosedürleri:** 1960' larda ilginç denilebilecek şekilde iç denetim sürecinde odak noktası uygulanan prosedürlerin düzeltilmesi konusudur. Bu sebeple denetçiler ya da denetim bir sorunla karşılaştığı zaman aynı zamanda düzeltme işlevi ile ilgilidir.

- **Değerlendirme Kontroller:** Bu aşamada performansın kapsamının sadece prosedürleri izlemek olmadığı ve bununla beraber donanımlı personel ve bu personelin hedeflerini iyi belirlemesi, bu hedeflerine ulaşabilmesi ve bunlarda ne ölçüde başarılı olacağının ölçülmesini sağlayabilecek tüm göstergelerinin de olması gerektiği anlaşılmıştır. Bununla birlikte iç denetçi muhasebe kuralları yerine kullanılması gereken farklı kontrol türleri ile ilgili fikir vermeye başlamıştır.

- **İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Rapor Yazma:** Bu aşama iç denetçilerin farklı kontrol sistemleri hakkında bağımsız ve objektif şekilde görüşlerini bildirmesidir. Bu aşamada üst sistemler ve de yapılar kavramları meydana çıkmıştır. Söz konusu durumda iç denetçi hem uygulama şekliyle ilgili üst düzey bir görüş hazırlar hem de genel hatlarıyla kontrol ortamını anlatmaktadır. Bu detaylı kontrol ve kontrol ortamının da durumunu da bildirmeler 1980 ve 1990' lı yıllarda uğraştırıcı işlemler olarak görülmüştür.

- **Risk Yönetiminin Değerlendirilmesi:** Risk yönetiminin gündeme gelmesi 1990' larda kurumların skandallar ve kötü yönetim nedeniyle zarar görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple pek çok kurum iç denetçilerden, risk yönetimi stratejilerine teşvik etmelerini ve bunun gelişimi için tavsiyeler vermelerini istemişlerdir. Dolayısıyla iç denetçilerin kurumları bu yönden de incelemeleri gündeme gelmiştir.

- **Risk Yönetiminin Kolaylaştırılması:** Risk yönetiminin popülerleşmesiyle riskin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve de yönetilmesine katkı sağlayacak nitelikli elemanlara olan ihtiyaç artmıştır. Günümüzde de halen bazı iç denetçiler söz konusu iki görevi de üstlenmektedir.

- **Riskin Bildirilmesi ve Kontrollerin Değerlendirilmesi:** Bu uygulanan yöntemlerle birlikte denetimden elde edilen verilerin de kurumda bir üst düzey yetkiliye bildirilmesi gerekiyordu. Bunun için kurumlar yıllık planlarına kendi iç denetim sistemleriyle ilgili raporları da katmışlardır. Bu sayede iç denetim kurumsal meseleleri de etkileyebilecek bir üst yönetim gündem maddesi oldu.

- **Katma Değer:** Son zamanlardaki görüşlere göre ise iç denetimde denetçinin görevi işletmeye katma değer sağlamaktır.

2.2.3. Faaliyetssel Gelişim

Hem kamuda hem de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim anlayışları ve örgüt kültürleri hızla değişmektedir. Bu değişim organizasyonlardaki iç denetim fonksiyonlarını da etkileyerek meslek için yeni ufuklar açar. İç denetimdeki bu köklü değişim iç kontrol ve kurumsal yönetim gibi konuların öneminin kavranmasıyla olmuştur. İç denetimdeki bu dönüşümde etkili olan bir diğer sebep ise denetimin birçok ülkede hükümet faaliyetlerinin iktisadi ve sosyal yönlerini daha kapsamlı ele almasıdır. Bunun bir sonucu olarak ülkelerde hizmet kalitelerinin sorgulanabilirliğine ve saydamlığın artmasına talep artmış bu da hükümetlerin hizmetlerini gerçekleştirebilmeleri için daha çok bilgiye ihtiyacı doğurmuştur. Bu ihtiyaç artışı ise iç denetiminin gelişmesini gerektirdiğinden gelişimine katkı sağlamıştır.

İç denetime olan beklentilerin bu değişimi denetim tekniklerinin gelişmesinde de rol oynamaktadır. İç denetimde geleneksel denetim anlayışından çağdaş anlayışa geçilmiştir. Önceleri iç denetçiler, bağımsızlık özelliklerini öne sürerek kendilerini hem yönetimden hem de diğer çalışanlardan ayrı bir yere koymaktaydılar. Örneğin geleneksel anlayışta raporlama bir suçlama veya hata aramaya yönelik bir denetim faaliyeti iken çağdaş anlayışla beraber denetlenen bir müşteri olarak görülmeye başlanmıştır. Geleneksel anlayış ve çağdaş anlayışın farklılıkları Tablo-1' de gösterilmiştir.

Tablo- 1 Geleneksel Denetim Anlayışı ve Çağdaş Denetim Anlayışının Karşılaştırılması⁵⁶

Geleneksel Anlayış	Çağdaş Anlayış
Memur(policemen)	Organizasyonda Katılımcı
Mali Odaklı	İş Odaklı
Sıkı Kontrol	Esnek Kontrol
Maddi Varlıklara Odaklı	Mali Olmayan Varlıklara Odaklı
Uyum Odaklı	Risk Odaklı
Fonksiyonel Odaklı	Süreç Odaklı
Kendi Kendisine Yeten	İyi Uygulamaları Paylaşan
Tepkisel	İnisiyatif Sahibi

⁵⁶ Gürkan, a.g.e., s.25.

İç denetim anlayışındaki bu değişimin üzerine ABD İç Denetim Enstitüsü de 'Yeni Uygulamalar Aracılığıyla İç Denetimin Güçlendirilmesi' adlı bir rapor yayınlamış ve hem iç denetçilerin profilini hem de iç denetçilik mesleğinin yeni halinin önemini vurgulamıştır.

2.3. İÇ DENETİM STANDARTLARI

İç denetim standardını belirleyen unsurlar; denetim güvenliğini doğrudan etkileyen asgari koşullar, denetim aşamaları ve denetim esnasında uygulanacak yöntemler ile denetim sonuçlarının belirlenmesi olarak kabul edilmektedir. Denetimin kalitesi de bahsedilen bu standartlara ne kadar uygun olduğu ile ölçülmektedir. Denetim standartları, her geçen gün gelişim ve değişim göstererek ve denetim alanında daha önce yapılan doğru uygulama örneklerinden faydalanarak önemli meslek ilkeleri haline gelmiştir. İç denetim, dünya üzerindeki birçok kuruluştaki farklı durum ve koşullarda uygulanmaktadır. İç denetimdeki mevzuat ve gelenekler, ülkeler arasında çeşitli farklılıklar göstermektedir, bu da iç denetim uygulamalarını doğrudan etkileyebilir.

İç denetimle ilgili standartlar ilk olarak ABD İç Denetim Elemanları Enstitüsü tarafından ele alınmıştır. Enstitünün yayımladığı ilk bildirimlerde iç denetimin rolünden ve sorumluluklarından özet olarak bahsedilmiştir. Denetçilik mesleğinin gelişimine bağlı olarak bu bildirimlerin sayısı 13'e ulaşmıştır. Bu bildirimler daha sonra derlenerek "İç Denetim Mesleği Standartları" adı altında küresel çapta geçerli hale gelmiştir.

ABD İç Denetim Enstitüsü, 1995'ten günümüze kadar yayımladığı bildirimleri de "İç Denetim Mesleği Standartları"na uygun bir şekilde daha önce yayımladığı 13 bildiriye eklemiştir. Son eklenen bildirimlerin başlıkları şunlardır; "Gözetim", "Politikalara, Planlara, Prosedürlere, Yasalara, Düzenlemelere ve Sözleşmelere Uygunluğun Denetimi", "Kurum Dışı Hizmet Tedarikçilerinden Yararlanma", "Sözlükçe".

Enstitünün yönetim kurulu "Mesleki Uygulamalar Çerçevesi" başlıklı bir doküman ortaya koymuştur. Bu doküman, birkaç yıl devam eden çalışmaların sonucu olup, mesleğin gelişimine ve geleceğine yönelik bir planı tartışma konusu haline getirmiştir.

Türkiye'de ise Sermaye Piyasası Kurulu tarafından standartların amaçları ifade edilmek istenirse⁵⁷;

- Her düzeydeki yönetimlerin, yönetim kurullarının, kamu kuruluşlarının, dış denetim elemanlarının ve ilgili mesleki kuruluşların iç denetimin rolünü ve sorumluluklarını anlamasını sağlamak,

⁵⁷ Çetinoğlu, a.g.e., s.23

- İç denetimin performansının ölçülmesi ve bu alanda yönlendirilmesi için bir temel oluşturmak,

- İç denetim uygulamalarını geliştirmektir.

Bu standartların kuruluşu bağlı olan iç denetim bölümünün, iç denetim bölümü direktörünün ve iç denetim bölümü çalışanlarının sorumluluklarının derecesine göre değişim gösterdiği söylenebilir.

İç denetim standartlarının dahil olduğu konular ise⁵⁸;

- İç denetim bölümü tarafından denetlemeye tabi tutulan faaliyetlerin birbirinden bağımsız olması ve iç denetim bölümü çalışanlarının tarafsızlıklarını korumaları,

- İç denetim bölümü çalışanlarının, bu bölümde devam edebilmeleri için sahip olmaları gereken yeterlilik ve yaptıkları çalışmalara karşı gösterdiği özen,

- İç denetim bölümü tarafından sürdürülen çalışmaların devamlılık göstermesi,

- İç denetim bölümünün yönetim biçimidir.

2.4. İÇ DENETİM EYLEMLERİ

İç denetim eylemleri; iç kontrol, uygunluk denetimleri, hile denetimleri, faaliyetler ve yönetim denetimleri, risk yönetimi, kurumsallıkla ilgili denetimler ve danışma eylemlerinden oluşmaktadır.

2.4.1. İç Kontrol

İç kontrol, kuruluşun yönetimi bünyesine dahil bir birim değil; birimlerin sorumlulukları, işlevleri ve yöntemleridir. İç kontrol sistemi, söz konusu birimlerin durumu ve ilerleyişi ile ilgili yönetime rapor sunup; bu raporlar değiştikçe yönetimin sorumluluklarının da değiştiği bir sistemdir. Yaşanan bu değişim, iç kontrol denetiminin görevini değiştirmez.

Avrupa Birliği'nde iç denetimle ilgili üç farklı model söz konusu olmuştur⁵⁹. Bu modellerin ilki; Portekiz Maliye Bakanlığı'na doğrudan bağlı olan Maliye Genel Teftiş kuruluşunun sahip olduğu "güney" iç denetim modelidir. İkincisi; İngiltere'deki kamu gelir ve giderlerinin tümü üzerinde kontrol sahibi olmayan, Maliye Bakanlığı'na dahil bir iç denetim birimidir. Üçüncüsü ise; klasik bir model olan, Hollanda'daki bütün bakanlıkların yönetimi üzerinde kontrol sahibi olan ve bu konu hakkında meclise her yıl raporun sunulduğu "kuzey" modelidir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen Watergates skandalından sonra bazı yenilemeler yapılmıştır. 1970 ve sonrasında gerçekleşen çalışmaların

⁵⁸ Çetinoğlu, a.g.e., s.23

⁵⁹ Büşra Tosunoğlu, *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2010, s.69. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

sonucunda ‘Foreing Corrupt Practices Act/Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası’ oluşturulmuştur. Bu yasaya göre; bütün yapılan işlemlerin kanun ve yasaları esas alarak gerçekleşmesi ve doğru bir şekilde kayıt altına alınması gerekmektedir⁶⁰.

Çıkarılan bu yasadan sonra, Amerika Birleşik Devletleri’nde muhasebeye yönelik ve kamu çıkarları için çalışan bir kuruluş olan AICPA (American Institute of Certified Public Accountants/Yeminli Mali Müşavirleri Amerikan Enstitüsü); kurduğu bir komitede “Report of the Special Committee on Internal Accounting Control” (İç Denetim Muhasebesi Özel Komitesinin Raporu) adlı bir rapor sunmuştur. Bu raporda teklif edilen yaklaşıma göre, iç kontrol sistemi sahip olduğu görev ve sorumlulukları gerçekleştirip gerçekleştirememesine göre değerlendirilecektir. Bu yaklaşım ve daha fazlasına sonraki konularda değinilecektir⁶¹.

2.4.2. Uygunluk Denetimleri

Bütün kuruluşların belirledikleri bazı hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için uygulamaları gereken bazı kural ve prosedürler vardır. Kuruluşun, hedeflerine ulaşırken bu kural ve prosedürlere uyup uymadığını denetlemek, uygunluk denetiminin temel amacıdır.

Kuruluşların görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini inceleyen ve bununla ilgili yönetim kuruluna rapor sunan uygunluk denetimi, SPK, devlet veya bazı meslek odaları tarafından da uygulanabilir. Kuruluş içinde yapılan denetlemeler, yönetimin bir araya getirdiği politika, anlaşmalar ve kurallardan oluşmaktadır.

Kuruluşların görev ve sorumluluklarının, uyulması beklenen kural ve prosedürlere uygunluğunun denetlenmesi; son dönemlerde ehemmiyet kazanan başka bir konu olan, bu görev ve sorumlulukların yasalara uygunluğu açısından da önemlidir. Örneğin; “ödenen kıdem tazminatı ve ihbar tazminatlarının yasal düzenlemelere uygun olup olmadığı denetçiler tarafından incelenmelidir”⁶².

2.4.3. Hile Denetimleri

İç denetçilerin, İç Denetçiler Enstitüsü tarafından belirlenen iç denetim standartlarındaki 1210.A2 nolu yeterlilik standardına göre, herhangi bir suiistimal karşısında bunu saptayacak bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir.

Hile; doğru olmadığı bilindiği halde yapılan aldatma eylemi, yolsuzluk ya da yasal olmayan eylem olarak tanımlanabilir. İşletmenin yararı için yapılmayan bu hile eylemi; bu işletme bünyesine dahil bir çalışanın, işletme bünyesine dahil olmayan

⁶⁰ Münevver Yılcı, *İç Denetim*, Nobel Yayınevi, Eskişehir, 2006, s.116

⁶¹ Tosunoğlu, *a.g.e.*, s.70

⁶² Tosunoğlu, *a.g.e.*, s.70

birinin ya da bir başka işletmenin çıkar veya çıkarları için gerçekleştirilmektedir. Örneğin; hırsızlık, saklı kalması gereken bilgi ve belgelerin yasalara uygun olmayan şekillerde kullanılması, rüşvet vb.

Yönetimin, meydana gelmesinden sorumlu olduğu iç kontrol; hilenin dahil olduğu olayların önüne geçmek ve bu eylemi gerçekleştirmeyi düşünen veya gerçekleştiren kişi veya kişileri durdurmak için bazı önlemler almaktadır. Bu yönetim, mali açıdan işletmenin yönetiminde ve giderlerinde yapılan yanlışlığı riskleriyle birlikte tespit edip değerlendirmesini yapmalıdır. Yönetimin yapması gereken başka bir değerlendirme ise, devamlı yapılması gereken performans ölçümüdür.

2.4.4. Faaliyetsel ve Yönetim Denetimleri

İşletmenin sahip olduğu hedefleri gerçekleştirebilmesi için, yönetimin kaynak ve varlıkları en fazla verimliliği ve etkinliği elde etmek için değerlendirmesi gerektiği söylenebilir.

İşletmenin hedeflerinin beklentilere yönelik olarak yönetim tarafından gerçekleştirildiği seviye, aynı zamanda o yönetimin kültür seviyesini göstermektedir. Bu varsayım göz önüne alındığında, yönetimden yapılması beklenen bazı öneriler olduğu söylenebilir. Bunlar; performans yönetiminde verimliliği ve etkinliği artırma, kontrol ve risk söz konusu olduğunda gerekli bilgilerin işletme bünyesindeki bütün bölümlere gönderilmesi ve yönetimin sağlamlığı için lazım olduğu düşünülen değerlerin ilerlemesi.

2.4.5. Risk Yönetimi

Risk yönetimi; sıkı bir disipline sahip olup, yönetimin ve kontrol süreçlerinin verimliliğinin ve etkinliğinin ölçülmesini sağlayan iç denetim eylemlerinden biridir. Bu denetimlerin aktifliğinin devamlı olabilmesi için, iç denetçiler tarafından karşı karşıya kalınan risklere gereken önem ve özen gösterilmelidir.

Yönetimin temel misyonlarından biri, risk yönetimidir. İşletmeler, hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yaptıkları planlarda, karşı karşıya kalabilecekleri riskleri de hesaba katmalıdırlar. Söz konusu riskler için de bir yönetimi planı yapılması gerekir.

Üst yönetimin ve denetim komitesinin görevlerinden biri, söz konusu risk yönetimi olduğunda iç denetimin bu süreçteki yerini belirlemektir. Denetim komitesi, kuruluşun bünyesi dahilinde yararlı ve uygun bir risk yönetim kurulunun olup olmadığını tespit edip, bu kurulun verimlilik ve etkinlik sağlayacak bir biçimde görevlerini yerine getirip getirmediğini denetlemektedir. İç denetçiler de, yönetime yardımcı olmak adına, bu hususta ihtiyaç duyulan araştırmaları yapmaktadırlar.

Temel amacı kuruluş yönetiminin hedeflerine ulaşmasında karşılaşılan engelleri yok etmek olan iç denetim, kuruluşun yönetimine etki eden ve etki etmesi beklenen riskleri tespit etmelidir ve buna yönelik değerlendirmeler yapmalıdır.

Bir iç denetimcinin risk değerlendirmesine dahil etmesi gereken başka bir konu ise, çevre, sağlık ve emniyet (ÇSE) riskleridir. Bunların arasında; Çevre Koruma Dairesi (EPA)' nin ya da başka devlet kuruluşlarının yapması beklenen harcamalar, çevreye verilen zarar, yaralanma ve ölüm kayıtları, müşteri kayıpları kayıtları, maddi cezalar ve başka cezalara sebebiyet verme olasılığı...⁶³

2.4.6. Kurumsallıkla İlgili Denetimler

İç denetim, kurumsal işleyişlerin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek ve gelişimine katkıda bulunmak adına bazı süreçlere sahiptir. Söz konusu olan bu süreçler⁶⁴:

- Yönetimin, kuruluşun hedeflerini saptaması,
- Saptanan hedeflerin gerçekleşme derecesinin ölçülmesi,
- Yapılan bu ölçüm ve denetlemelerden sonra sonuçların saptanması ve bu sonuçların bir rapor halinde tepe yönetime verilmesidir.

Üst yöneticinin, uluslararası standartlara ve 5018 sayılı kanunun hükümlerine göre, sahip olduğu görev ve sorumluluklardan bahsetmek gerekirse bunlar⁶⁵;

- Kontrol sistemi ve mali yönetimin verimli ve etkin bir biçimde kullanımı,
- Kaynak ve varlıkların verimli ve etkin bir biçimde kullanımı,
- Meydana getirilen iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işleyişidir.

Bu görev ve sorumluluklardan yola çıkılarak; üst yöneticiden yapılması beklenen eylemin, kaynak ve varlıkların verimliliği ve etkinliği hususunda iç kontrol sisteminin süreçlerini göz önünde bulundurması olduğu söylenebilir.

2.4.7. Danışma Eylemleri

İç denetimin, yansız bir itimat ve dayanışma durumu olduğu söylenebilir. İç denetiminin kurumsal işleyiş süreçlerini, iç kontrol sistemini ve hedeflere yönelik risk yönetimini devam ettirmesinin yanı sıra danışma hizmeti verdiği de söylenebilir. Buna göre, iç denetçi, yönetici asistanı olarak göreve başlamaktadır. İç denetim bölümü, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi temin etmektedir⁶⁶.

2.5. İÇ DENETİM YAKLAŞIMLARI

İç denetim bölümü; kuruluşların hedeflerine yönelik faaliyetlerde bulunmakta ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan araç ve gereçleri sağlama hususunda yardımda bulunmaktadır.⁶⁷

İç denetimin sistematik ve tarafsız bir biçimde gerçekleştirdiği denetimler; yönetim söz konusu olduğunda kuruluşun büyüklüğüne, işlevine, gerçekleştirdiği

⁶³ Tosunoğlu, a.g.e., s.72

⁶⁴ Tosunoğlu, a.g.e., s.72

⁶⁵ Nazmi Z. Gürkan, "İç Denetimin Faaliyet Alanı", *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi*, 2006, Sayı:39,1-4, s.3

⁶⁶ Yılancı, a.g.e., s.120

⁶⁷ Tosunoğlu, a.g.e., s.73

faaliyetlere ve tercih edilen bilgi sistemine göre farklılık göstermektedirler. İç denetim bölümü tarafından uygulanan denetimlerin farklılık göstermesinin nedeni olarak kuruluşun genişliği ve değişik faaliyet alanlarının bulunması gösterilebilir.

İç denetimin kontrolü için kullanılan yaklaşımlar;

- Geleneksel yaklaşım,
- Riske dayalı yaklaşım,
- Kendi kendini kontrol yaklaşımıdır.

Tarih boyunca iç denetim, sayım ve gözlemi ön planda tutmuştur. Bu sürecin yıllarca devam etmesi sonucunda iç denetimin; fiziksel varlıkların sayımı ve gözlemi ile, başka bir deyişle kuruluşun sahip olduğu varlık ve kaynakların muhafaza edilmesi ile aynı anlama geldiği görülmüştür. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, geleneksel yaklaşım için; iç denetçinin, yönetim için kuruluşun bünyesinde mevcut olan iç kontrol sistemini devamlı olarak takip ettiği ve rapor sunduğu söylenebilir⁶⁸.

İlk olarak 1995' te Amerika Birleşik Devletleri'nde kabul edilen riske dayalı yaklaşımın temelinde iki temel öge bulunmaktadır. Bunlar; mali teori ve bu alanda yapılan uygulamalar ile teknoloji piyasasında meydana gelen gelişmelerdir.

"İç Denetçiler Enstitüsü" nün Uygulama Tavsiyeleri" nden biri olan 2120 A1-2' de geçen "Kontrol Süreçlerinin Uygunluğunun Değerlendirilmesinde Kendi-Kendine Değerleme Kontrollerinin Kullanımı" na göre kendi kendini kontrol yaklaşımı önerilen bir yöntemdir. Bu yaklaşım; iç denetim faaliyeti bünyesinde farklı şekillerde yer alıp, kuruluşun her biriminde kontrol odaklı seri workshop' lardan oluşmaktadır.

Bu yaklaşım; denetçilerle birlikte yönetim kademesinde çalışanların da anlayabileceği düşünce ve kavramları kullanmasının yanı sıra, maliyetin verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını ve işletme bünyesindeki bütün iç denetim sisteminin her yıl gözden geçirilip değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bütün bu yararlarla rağmen; bu yaklaşım iç denetim sisteminin yalnızca üst düzeyde tetkik edilmesine olanak verir. Ayrıca planlama ve koordinasyon hususunda önemli bir çaba gerekmektedir ve denetçilerin vizyonlarını değiştirmeleri gerekmektedir⁶⁹.

2.6. İÇ DENETİMİN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

Yönetim kurulu ve denetim komitesi tarafından onay gören, iç denetim bölümünün yetkileri, hedefleri ve sorumlulukları belirlenen standartlara uygun olan bir yönetmelik, birinci nitelik standardı olarak da bilinen 1000 no.lu standartta yer almaktadır.

⁶⁸ Davut Pehlivanlı ve Yunus Kışalı, "Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2006, Sayı:30, 75-87, s.79

⁶⁹ Yılancı, a.g.e., s.135

Kuruluşun verimliliğinin, etkinliğinin ve rekabet gücünün artırılması üzerinde önemli bir etken olan iç denetim bölümünün; yönetim kademelerinde yer alan çalışanların emeklerinin ortaya çıkardığı sonucu değerlendirmesinin ve kuruluşun bünyesine dahil olup tarafsızlığını korumasının yanı sıra riskleri en aza indirmek, potansiyel hataları tespit edip azaltmak ve yapılan veya yapılması beklenen hilelerin önüne geçmek gibi görevleri de vardır.

Avrupa Komisyonu' nun 1966' da yayınlanan "Green Paper on Auditing" adlı raporuna göre; iç denetimi güçsüz olan kuruluşlar ihtiyaç duyulan bilgileri temin edemeyecekleri için, komite sahip olduğu sorumluluğu yerine getirmede sıkıntı yaşayabilir. Bundan elde edilecek sonuç; iç denetim bölümünün kuruluş bünyesinde çok önemli bir yere sahip olduğudur⁷⁰.

2.7. İÇ DENETİMİN FAYDALARI VE YOKLUĞUNUN SAKINCALARI

İç denetimin kuruluşlara sağladığı faydalar arasında; desteklenen denetim ve risk değerlendirmeleri faaliyetleri, takip edilen işletme faaliyetleri ve bu faaliyetlere yönelik yapılan denetim ve risk değerlendirme faaliyetlerine ilişkin tavsiyeler, denetimlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve elverişliliğinin ölçülmesi bulunmaktadır. Bu fonksiyonların kapsamı doğrultusunda, iç denetim için; kuruluşların mali faaliyetleri için kredibilite sağladığı, kanunlar doğrultusunda düzenleme yapılmasına olanak sağladığı, verimli ve etkin olan faaliyetlerin iyileştirilmesine katkıda bulunduğu ve bilgi sistemlerinin güvenliği açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir. İç denetimin kuruluşlara sağladığı başka bir katkı da bölümlerin yöneticisi pozisyonunda olan çalışanların yönetim kuruluna karşı sorumluluklarını yerine getirmesini kolaylaştırmasıdır. Karşılaşılabilecek riskler için önlem alınmasını da sağlamaktadır. Kuruluşun kurumsal alanda kalitesini ve değerini geliştirip itibarını yükseltir.

Süreçler, yasal yaptırımlara ve vergi düzenlemelerine uygun ve bu yaptırım ve düzenlemelerle uyum içinde olmalıdır. Piyasadaki rakiplerin koşulları ve müşterilerin beklentileri de değinilmesi gereken başka bir konudur. Bu süreçler müşteri memnuniyetini sağlamak ve işletmenin piyasadaki rekabet koşullarını kendi lehine çevirmek için en iyi hale getirilmelidir. Bu yüzden süreçlerde sürekli iyileştirilme uygulanmalıdır. Bu iyileştirmelerde verimlilik, yenilikçilik, etkinlik ve yaratıcılık gibi işletmelerin sahip olması gereken öğeler doğru bir şekilde kullanılmalıdır. Bunun kontrolü de ancak yönetim fonksiyonu üzerine yapılan iç denetimle gerçekleşir⁷¹.

Kuruluşların denetim sonunda belirlenen risklere ve eksikliklere karşı önlem alabilmeleri için iç denetimler büyük bir titizlikle ve uzmanlıkla yürütülmelidir.

⁷⁰ Süleyman Uyar, "İç Denetim ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?", *Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, 2005, 22-28, s.23

⁷¹ Ceyhan, a.g.e., s.4

Profesyonelce yapılması gereken bu denetimler sonucunda kuruluşlar mali yönden önemli büyüklükte tasarruf ve kar sağlamaktadırlar.

Son zamanlarda, işletmelerin küçük bir yüzdesine sahip olanların yönetim üzerinde söz hakkı da bu yüzdeye paralel olacak ölçüde önemlidir. Bu durumda iç denetimden yapılması beklenen görevin, işletme dahilindeki bütün çalışanların, yöneticilerin ve yönetim kurulunun yapabileceği hileleri belirlemek ve bunların gerçekleşmesinin önüne geçmek için gerekli önerilerde bulunmak olduğu söylenebilir⁷².

Bir işletmede iç denetimin olmaması yanlış yöntemlerin kullanılmasına, mali yönden kayıplara, hile yapılmasına ve gelirden bir düşüşe sebep olur. İç denetim sisteminin organizasyonun yapısını yetkilendirme, organizasyonun izlediği ilerleme politikaları, yazılım yöntemleri, insan kaynakları yönetimi, muhasebe ve finansal kontrol bütçesi gibi alanlarda etkin olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak, iç denetimin organizasyonun faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkisinin çok büyük olduğu söylenebilir⁷³.

⁷² Levent Sezal, Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, s.45-46
(Yayımlanmamış Doktora Tezi)

⁷³ Ceyhan, a.g.e., s.47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL POLİTİKALARI

3.1. POLİTİKA KAVRAMI

Politika kelimesi, Yunancada şehir anlamına gelen ‘polis’ kelimesinden gelmektedir. Tarihte Yunan uygarlıkları, site adı verilen ve toplumun kendi kendini yönettiği ‘polis’ adını verdikleri yerlerde yaşamlarını sürdürürlerdi. Yunanlar modern toplumlara ait örgütlenmiş şehir devleti modeline sahiptiler⁷⁴. Politika ise bu şehir devletlerinin yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümünü kapsamaktadır. Politika genel anlamda, tarihsel anlamına benzer biçimde kullanılmaktadır; devlet sorunlarını makro ve uzun vadeli olarak inceleyip, çözüm aramayı hedeflemektedir. Devlet yönetimi kapsamında politika kavramı, ulaşılması istenilen hedefleri, hedefleri sonuçlandırmak için izlenecek bütün yol ve kullanılacak araçları, hedefleri ve amaçları belirlerken kullanılan felsefe ve değer yargılarının tümünü kapsayan geniş bir kavramdır⁷⁵. Bu yönden bakıldığında siyaset anlamıyla olan benzerliği sebebi ile tamamlayıcı bir terim olarak da çeşitli alanlardaki yönetimi belirtme amacı ile de kullanılmaktadır.

Politika kavramı, devlet yönetiminde olduğu gibi toplumsal birimlerin de tümünde ilke ve sorunlara uzun vadeli yaklaşımda bulunmaktadır. Bu anlamda politika kavramının, bir eylem ya da faaliyetin yol göstericisi, amaca ulaşmak için izlenen yol ya da genel plan olduğu söylenebilir. Fakat politika kavramı uygulamada başka kavramlarla benzerlik göstermesinden dolayı, anlamı karıştırılmaktadır. Bu kavramların neler olduğunu belirtilmesi, benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesi, politika kavramını belirginleştirecektir.

3.2. PERSONEL POLİTİKASI KAVRAMI

Personel politikası kavramı, ilk zamanlarda personel yönetiminde kullanılan personel planlaması ile aynı anlamı taşıyordu. Bugünlerde ise personel planlamasını kapsayan bir şekilde tanımlanmaktadır⁷⁶.

Personel politikaları, işletmelerin belirlediği hedefleri gerçekleştirmek amacıyla lazım olan prensip ve kurallar bütününden oluşmaktadır ve bu politikaların büyük bir kısmını personel fonksiyonları oluşturmaktadır⁷⁷. Amacı, işletmelerin karşı karşıya

⁷⁴ George Thomson, *Tarih Öncesi Ege*, Cilt 2, Çeviren Celal Üster, Payel Yayınevi, İstanbul, 1985, s.84

⁷⁵ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1978, s.35

⁷⁶ Tuğray Kaynak, *İşletme Düzeyinde Personel Gereksinmesinin Planlanması ve Uygulama Örnekleri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1978, s.9-10. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

⁷⁷ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979, s.3

kalabileceği problemleri düzenli bir şekilde ortadan kaldırmaktır⁷⁸. Bu amaç sebebiyle, personel politikalarının davranışsal bir niteliği vardır. Personel politikası genel olarak tanımlanacak olursa; bir işletmenin personel yönetimi ile alakalı yürüttüğü faaliyetleri tertipleyen yaklaşım, teknik ve kuralların tümü olduğu söylenebilir.

3.3. PERSONEL POLİTİKALARININ NİTELİKSEL VE BİÇİMSEL İÇERİĞİ

Personel politikalarının işletmelerin izlediği politikalar üzerinde büyük bir etkisi vardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için bulundukları eylemlerde yönlendirici bir etkisi vardır. Personel politikalarının amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik yapılan eylemlerin belirlenmesiyle başlayan bir oluşum süreci vardır. Personel politikaları ile işletme politikalarının amaçları aynı doğrultuda olduğu için, bu amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetlerde bir uyum içinde olmalıdır. İşletmelerin amaçları temel ve ikincil olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bu amaçlarından bahsetmek gerekirse⁷⁹:

- Temel amaçlar:
 - Mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı,
 - İşletme bünyesindeki personelin aşağıda verilen bireysel amaçlarını gerçekleştirmek,
 - İşletmede hissesi bulunanların kar etmesini sağlamak,
 - Yöneticilere ödenmesi gereken ücreti sağlamak,
 - Personele ödenmesi gereken ücreti sağlamak,
 - Personele verilmesi gereken ücretle birlikte iş gururu, iş güvenliği iş yerinde kabul edilme ve tanınma duygusunu sağlamak,
 - Toplumsal görevleri ve sosyal sorumlulukları yerine getirmektir.
- İkincil amaçlar:
 - Temel amaçları gerçekleştirirken tasarruf sağlamak, etkinlik ve verimlilik elde etmektir.

İşletmenin ve personelin amaçları ve yaptıkları faaliyetler personel politikalarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu oluşum aşamasında, personel politikaları, fonksiyonel bir farklılığın olduğu personel yönetimi konusunda çalışmalar yapmaktadır. Bu sebeple personel politikalarının, personel yönetiminin içerdiği tüm fonksiyonları tek tek düzenleme niteliği vardır. Fonksiyonel bir şekilde düzenlenen personel politikaları, oluşumunu sağlayan bütün bilgilerden ve çalışmalardan yarar sağlayarak oluşturulan genel kurallar, prensipler ve yaklaşımların tümüdür.

⁷⁸ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s.2.

⁷⁹ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1978, s.37.

Personel politikalarının oluşumunda payı olan prensiplerin gündelik hayatta uygulanması genel bir belirtidir ve yazılı olarak belirlenmesi yeterli değildir⁸⁰. Bu ilkeler ancak birlikte bir uyum içinde çalışmasıyla hayata geçebilir. Personel yönetiminin devamlılığının etkinliğini sağlayabilmek, önceden belirlenen dönemlerde uygulanan personel politikaları ile uygulama sonunda elde edilen sonuçların değerlendirilmesiyle mümkündür.

Personelin nitel ve nicel yönden bir dengede olması işletmenin temelini oluşturmaktadır. Bu dengenin, işletmenin etkinliğine ve verimliliğine bağlı olduğu söylenebilir. Başka politikalarla da ilgili olan personel politikaları, içerik olarak üst yönetim fonksiyonudur.

3.4. PERSONEL POLİTİKALARI

Bir işletmenin bünyesine dahil olan personel, o işletmenin insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Personelin işletmede işe başlaması ile işten ayrılması arasında geçirdiği zaman içinde uyguladığı personel politikalarına, insan kaynakları işlevi denir⁸¹. Bu işlevleri yerine getirmek adına uygulanan politikalar şunlardır: İstihdam Planlaması, Personel Seçimi ve Temini, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi, Ücretlendirme, Personel Özlük İşlemleri, Sağlık, Ulaşım, Yemek, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, Endüstri İlişkileridir.

3.4.1. İstihdam Planlaması

İstihdam planlaması, en öz şekilde, işletmenin ileriye dönük iş gücü talebinin ve arzının düzenli bir biçimde tahmin edilmesidir. Genel olarak tanımlamak gerekirse; istihdam planlaması, bir işletmenin bütün bölümleri için gelecekteki ihtiyaçlarının önceden anlaşılması, bu ihtiyacın nereden ne şekilde ve ne zaman karşılanacağını saptanmasıdır⁸².

Başka bir tanıma göre de işletmenin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik yapılan plan ve programlarını iyileştirmek için, ileride ihtiyaç duyulan iş gücünün niteliğini ve sayısını saptamaya ve bu ihtiyacı karşılamaya yönelik yapılan bir girişim olduğu söylenebilir. Bu sebeple istihdam planlaması işletmenin beceri seviyelerinin saptanmasını, işten uzaklaştırma veya ayrılma, emeklilik, terfi, nakil, hastalık, devamsızlık veya diğer sebeplerle gerçekleşen genişleme, daralma ya da boşaltmaların tahmininde bulunduğunu söylemek mümkündür⁸³.

İstihdam planlaması denildiğinde düşünülen ilk şart; işletmenin ihtiyaç duyduğu istihdam boşluğunun ve bunun nasıl temin edileceğinin sistematik bir

⁸⁰ Şenatalar, a.g.e., s.41

⁸¹ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.8

⁸² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa, 2005, s.32

⁸³ Oya Seymen, *2000' li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi*, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir, 24-26 Kasım 2001, s.5-6.

biçimde saptanmasıdır. Ayrıca, işletmeye ileride lazım olacak personelin sayısını ve niteliğini nasıl sağlayacağını tahmin etmeyi ve personel talep ve arzının bir denge ve uyum içinde olma faaliyetlerini kapsamaktadır⁸⁴.

İstihdam planlama, işletmenin bünyesindeki bütün çalışanlar için doğru kişinin doğru zaman ve yerde işe alım eylemine yardımcı olur⁸⁵.

İstihdam planlamanın işletme içindeki fonksiyonlarını sıralamak gerekirse⁸⁶:

- Personelin etkinliğini ve verimliliğini iyileştirip yükseltmek,
- İşletmenin amaçları ile personelin bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik yaptığı faaliyetlerin uyumlu olmasını sağlamak,
- Kadroya dahil edilecek yeni personelin istihdamı konusunda ekonomik davranmak,
- İşletme içindeki bölümlere ve çalışanların faaliyetlerine bilgi sisteminin katkısını sağlamak,
- Çalışanların seçimi ve temini ile kariyer planlaması gibi diğer politikaların düzenlenmesine katkı sağlamaktır.

İstihdam planlamasını oluşturan iki farklı süreç vardır. İhtiyaç duyulan personelin teminini dış iş gücü piyasasından sağlamak, birinci süreci oluşturmaktadır. Gerekli olduğu düşünülen çalışanların seçimi, temini ve işe alımı kolay bir faaliyet değil, özen gösterilmesi gereken önemli bir iştir⁸⁷.

İhtiyaç duyulan personelin teminini örgüt içi fırsatları değerlendirerek sağlamak ise ikinci süreci oluşturmaktadır. Bu sürecin uygulamaya konulması, işletme içindeki personelin üst kademelere terfi ettirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu sürece özen göstermek, personel politikasının koşullarından biridir. Bu koşul, çalışanların işletme ile bir bütün olmasını sağlamakta ve verimlilikle birlikte etkinliğin de artırılmasında büyük bir öneme sahiptir⁸⁸.

Personelin gelişiminin, iyileştirilmesinin ve yetiştirilmesinin planını yapmak ayrı bir planlama gerektirmektedir. Örgütün ileriye yönelik, tutarlı ve etkin istihdam planlamasını gerçekleştirebilmesi, sahip olduğu iş gücü kaynaklarının süreç içerisinde etkin olmasına bağlıdır⁸⁹.

⁸⁴ William Jiang ve Alex M. Y. Susskind, *Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries*, Global Directions, London: Cassell, 1997, s.174

⁸⁵ Mustafa Paksoy, *Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları*, Yayılım Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.64

⁸⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.354

⁸⁷ Kaynak, a.g.e., s.13

⁸⁸ Kaynak, a.g.e., s.14

⁸⁹ Kaynak, a.g.e., s.14

İşletmenin personel talebini saptamaya yönelik gerçekleştirilecek çalışmalarda kullanılan veriler, istihdam planlamasının önemli unsurlarından biridir. Söz konusu veriler güvenilir olmalı, kişilerin kullanımı için işlenmiş ve hazır olmalıdır⁹⁰.

3.4.2. Personel Seçimi ve Temini

Personel politikalarında, personel seçimi ve temininin önemi büyüktür. Çünkü insan gücü, işletmenin başarısını belirleyip geleceğini şekillendiren en önemli etkidir⁹¹.

Boşalan kadroların yerinin doldurulması konusu, örgütün ihtiyaç duyduğu personelin temini ve işten ayrılması, başka bir örgütte çalışmaya başlaması, vefat, emeklilik, terfi gibi nedenlerle gündeme gelmektedir. Çevre koşullarında meydana gelen değişimlerin sonucunda da personel gereksinimi ortaya çıkabilir. Örneğin; işletmenin internet sitesinin güncelleme işlemleriyle ilgilenen personelin istihdam edilmesi.

Personel politikası, ihtiyaç duyulan çalışanların seçimi konusunda kullanılacak kaynakların seçimini saptamaktadır. İç kaynakların ve dış kaynakların, boşalan kadroların yerinin doldurulması için ihtiyaç duyulan personelin teminini sağladığı söylenebilir.

Personel sağlama konusunda ilk önce iç kaynaklar kullanılmalıdır. Söz konusu iç kaynakların kullanımının faydalarından bahsetmek gerekirse⁹²:

- Çalışanların yeni başladıkları işlerinde bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, boşaltılan kadrolara örgüt bünyesinden birinin atanması ile daha kolay hale gelir.
- Dış borç olmaması sebebiyle ekonomik bir tercihtir.
- Örgüt içinde verilen iş değiştirme kararları, personelin gelişim göstermesi için onları motive eder. Personelin gelişimi de işletmenin gelişmesini sağlar.
- Personelin değişik kadrolarda görev almasına olanak sağlamak, personeli gelecekte yönetici pozisyonlarına hazırlamaya yardımcı olur.

Örgüt çalışanlarının terfisi ve örgüt içi transferi, iç kaynaklardan çalışan temini söz konusu olduğunda kullanılan yöntemlerdir.

Yöntemlerden biri olan terfinin tanımı olarak; çalışanların o anki görev ve sorumluluklarının artacağı üst kademedeki bir pozisyona gelmesi durumu olduğu söylenebilir. Basamaksal olarak yükselme, mevki durumuna göre yükselme ve başarı düzeyine göre yükselme terfi uygulamasında tercih edilen yöntemlerden bazılarıdır.

⁹⁰ Hakan Örk, *İşletmelerde Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları ve Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.64. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁹¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.78

⁹² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.362

Yöntemlerin birincisi olan basamaksal olarak yükselme, hiyerarşi dikkate alınarak boşaltılan bir üst kademeye geçiştir. Mevki durumuna göre yükselme, personelin işletmede bulunduğu süre içerisinde edindiği tecrübeler göz önünde bulundurularak bir üst kademeye geçiştir. Başarı düzeyine göre yükselme ise, personelin işletme bünyesinde gösterdiği başarılarla ve sağladığı katkılara göre üst kademeye geçiştir.

Nakil, yani örgüt içi transfer, iç kaynaklar kullanılarak personelin statüsü değişmeyecek şekilde başka bir bölüme geçiş yapmasıdır.

3.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, en basit haliyle, bilgi ve becerilerin iyileşmesini ve gelişimini sağlayan bir unsurdur⁹³.

Genel olarak tanımlamak gerekirse; personelin verimliliğini ve etkinliğini sağlamaya yönelik yapılan eğitim plan ve programları sayesinde çalışanların bilgisini, yeteneğini ve tutumunu pozitif yönde geliştiren bir araç olduğu söylenebilir⁹⁴.

Personelin işletmede çalışmaya başlamasından işi bırakmasına kadar olan süreçte personelin başarısını yükseltmeye yönelik yönetim tarafından bulunulan girişimlerin tümü olan eğitim, bütün mesleki hayat süresince uygulanmalıdır⁹⁵.

Eğitim konusunda gelişimin yaşanmasına yönelik hazırlanan programlar, iş başı ve iş dışı eğitim olmak üzere iki grupta incelenir. İş başı eğitim, personel görevini yerine getirirken alınan eğitimidir. Amacı da personelin işini aksatmadan yapması ve eğitimde öğrenileni birebir uygulama fırsatıdır. Personelin işten uzak bir şekilde örgüt içinde ya da dışında yapılan eğitime de iş dışı eğitim denir. Söz konusu eğitim programlarının istenilen başarıyı gösterebilmesi için personelin motivasyonu sağlanmalı, geri bildirim yoluyla eğitimin gelişimi sağlanmalı, eğitimde edinilen bilgilerin uygulanabilir olması üzerinde durulmalıdır⁹⁶.

3.4.4. Performans Değerlendirme

Personelin iş başarısına ve iş yapabilme kapasitesine yönelik yapılan bir değerlendirme süreci olan performans değerlendirme, personelin bireysel veya takım şeklinde yaptıkları işin pozitif ve negatif yönlerini sistematik olarak belirler⁹⁷.

Bireysel performansın etkili ve adil ölçütler kullanılarak değerlendirilmesi ve iyileştirilerek işletmenin etkinliğinin sağlanması ve artırılması, performans değerlendirmenin asıl amacıdır⁹⁸.

⁹³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.182

⁹⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.124

⁹⁵ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.9

⁹⁶ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.9

⁹⁷ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Burr Ridge, Illinois: Irwin/McGraw-Hill, 1997, s.328

Personel açısından performans değerlendirmenin yararlarını sıralamak gerekirse:

- Denetim ve planlama fonksiyonlarının işletmeye yarar sağlamasının sonucu olarak bütün departmanların performansında bir gelişim yaşanması,
- Alt kademede çalışanların güçlü oldukları konuların ve zayıflıklarının saptanması ve bu zayıflıkların ortadan kaldırılması için politikalar oluşturulması,
- Alt kademede çalışanların gösterdiği performansın takibinin yetkinin devredilmesi işlemi konusunda kolaylık sağlamasıdır.

Örgütün veya değerlendirmenin yapıldığı departmanın şartları için en iyi tekniğin seçimi, performans değerlendirme konusunda göz önünde bulundurulması gereken en önemli husustur⁹⁹.

3.4.5. Kariyer Yönetimi

Bireysel becerilerin ilerideki bir zamanda kullanılması süreci olan kariyer planlaması, bireyin geleceğiyle ilgili kararlar almasında önemli bir faktördür. Kariyer yönetimi ise personelin kariyerinde gelişme kaydetmesini sağlamaya yönelik işletmenin izlediği bir yaklaşımdır¹⁰⁰.

Personel bilgisini, yeteneklerini ve zayıflıklarını ölçmeli, işletme içinde yükselebileceği mevkiye nasıl gelebileceğinin planını yapmalıdır. İşletme, personelin kariyer planlarıyla ilgili amaçlarına ulaşması konusunda yardımcı olmalıdır. İşletmenin gereksinimleri ve beklentilerinin bireyin kariyer planları ile uyum içerisinde olmalıdır. Örnek verilecek olursa; rotasyondan bahsedilebilir. Kariyer yönetiminde büyük bir yer kaplayan rotasyon sistemi, personele yeni olanaklar sağlamaktadır. Bu sistemle nakil olacak personelin seçimine, bulunduğu işletmenin ve nakil olacağı işletmenin insan kaynakları yönetimi birlikte karar vermelidir¹⁰¹.

3.4.6. Ücretlendirme

İşletmelerin personelin yaptığı çalışmaların karşılığını aylık periyotlar şeklinde sabit bir miktar para ile ödemesi, ücret kavramını açıklamaktadır¹⁰².

Ekonomi uzmanlarına göre ise ücret, fiziksel veya zihinsel yollarla harcanan emeğin karşılığı olarak ödenmesi gereken bedeldir¹⁰³.

Daha önceleri anlamının üzerinde çok durulmayan bir kavram olan ücret; günümüzde içeriği genişletilmiş olarak incelenmekte, ücretlendirme ya da ücret yönetimi sistemi gibi değişik başlıklar altında tetkik edilmektedir¹⁰⁴.

⁹⁸ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994, s.3

⁹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.199

¹⁰⁰ İdil Y. Işık, *Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1993, s.6 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰¹ Ör, a.g.e., s.79

¹⁰² Deniz Yalın, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.130.

¹⁰³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.285

Ücretlendirme kavramı ise personeli tatmin edecek şekilde bir ücret sisteminin yapılmasıdır¹⁰⁵. Ücretlendirme, iş gücünün etkinliğini korumak ve devam ettirmek konusunda büyük bir öneme sahiptir. Personel, üretime sağladığı katkıyla orantılı bir maaş ile ücretlendirilmelidir. İşten ayrılma oranının yükselmesinin ve işletme ile personel arasında yaşanan sorunların artışının sebeplerinden biri de işletmenin personele ödediği maaşın düşük olmasıdır. Ücretlerin yükseltildiği durumlarda da organizasyonun piyasadaki konumu sarsılabilir. Ücret düzeylerinin saptanması konusu; personelin performansı ile orantılı olarak, pazar şartları da göz önünde bulundurularak, işletmenin ücret sisteminin faaliyet konusu ve yapısı ile uyumlu olmasını sağlayarak ele alınmalıdır¹⁰⁶.

3.4.7. Personel Özlük İşlemleri

İnsan kaynakları personeli tarafından işletme bünyesindeki bütün personelin işe giriş işlemleri başlığı altında; hizmet sözleşmesi, işe giriş belgesi, sosyal güvenlik beyannamesinin düzenlenmesi eylemlerinin yapılması, personel özlük işlemlerini oluşturmaktadır. Personel özlük işlemleri ile ilgilenen çalışanlar, işten çıkış başlığı altında; hizmet sözleşmesinin sonlandırılması, emeklilik, kıdem veya ihbar tazminatları işlemleri ile de ilgilenmektedirler.

İnsan kaynaklarının kapsamında olan başka işlemler de vardır. Bunlar; tatil ve izinlerin saptanması, iş sürelerinin belirlenmesi ve fazla mesai sürelerinin hesap edilmesidir.

3.4.8. Sağlık

Organizasyonların personel adına devlete ödeme yapmasının amacı, personelin sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlanmasını sağlamaktır. Genel sağlık sigortasının yanı sıra organizasyonlar özel sağlık sigortası için de ödeme yapabilirler. Sigortanın amacı, işletmenin, personelin sağlık bakımından güç durumda kaldığı bir zamanda iyileşmesi adına yapılması gereken giderleri karşılamasıdır. Bu sebeple, personel beklenmedik bir zamanda karşılaşılabilecekleri sağlık sorunları karşısında güvende hissederler¹⁰⁷.

3.4.9. Ulaşım

Personelin işe gelip gitme giderlerini işletmenin üstlendiği durumlarda, işletme personelin yaşadığı bölgelere ulaşım hizmeti temin etmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde yönetim kademesinde bulunan bazı personelin şahsına araba tahsis

¹⁰⁴ Yalın, **a.g.e.**, s.130

¹⁰⁵ Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s.10

¹⁰⁶ Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s.10

¹⁰⁷ Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s.11

edilmektedir. Araba ile ilgili herhangi bir onarım, bakım yakıt masrafı tahsis edildiği personelin dosyasına yazılır.

3.4.10. Yemek

Önemli bir öğün olan öğlen yemeği, mesai saatleri içerisinde kalmaktadır. İşletme, personelin öğlen yemeği ihtiyacının karşılanması için yemek izni verir. “Bilet” sistemini kullanan işletmeler, paranın değeri karşılığı olan biletler satın alarak personele dağıtım yapar. Personel de bilette bulunan logonun olduğu restoranlarda biletin karşılığında yemek yiyebilirler. Kendi yemek salonunda yemek ihtiyacını karşılayan işletmeler de vardır. Bu işletmeler, işe o gün gelen personel sayısı kadar yemek siparişi söyler.

3.4.11. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Kısa bir şekilde, iş güvenliği ve işçi sağlığı kavramlarının kapsamı için işçinin güvenliğinin ve sağlığının iş yeri ile sınırlı olması ve söz konusu işin doğası gereği karşılaşılan tehlikelere karşı korunması olduğu söylenebilir¹⁰⁸.

İş güvenliğinin amacı, tedbirsiz davranışlar ve güvensiz ortam sebebiyle iş yerinde meydana gelebilecek kazaların önlenimin alınması ve güvensiz olduğu düşünülen ortamın güvenli hale getirilmesidir.

Personelin yaptığı faaliyetler sebebiyle sağlığının zarar görmemesi de işçi sağlığının amacıdır. Başka bir şekilde anlatılmak istenirse; işçi sağlığının en önemli amacının personelin işi nedeni ile sağlığında meydana gelebilecek bozulmaları önlemek olduğu söylenebilir¹⁰⁹.

İşin fiziki olumsuzlukları, işçinin fiziksel sağlığında bazı hastalıklara sebep olabilmekte veya ölümle sonuçlanabilmektedir. Sosyo-psikolojik olumsuzluklar da işçinin zihinsel sağlığında sorunlara neden olabilmektedir. Zihinsel sağlık sorunları iş dışı kaynaklı, negatif düşünce ve duygular sebepli de olabilir. Bütün bu durumlar personelde stres yaratıp motivasyon düşüklüğüne sebep olduğu için işletmenin performansına da paralel bir şekilde yansıyacaktır¹¹⁰.

3.4.12. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri kavramı, en dar anlamıyla, sadece endüstri piyasasında faaliyette bulunanların çalışma şartlarının saptanmasıdır. Daha genel olarak bahsetmek gerekirse, ücrete tabi bütün personelin çalışma şartlarını kapsamaktadır. Endüstri ilişkilerinin üç tane eylem planı vardır. Bunlar; bireysel ilişkiler, toplu ilişkiler ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleridir. Bu eylem planları dolayısıyla kanuni

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.310

¹⁰⁹ Kaynak, a.g.e., s.253

¹¹⁰ Halil Can vd., *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 3.Basım, Ankara,1998, s.367

düzenlemeler, toplu bir şekilde yapılan pazarlıklar ve sözleşmeler ve hizmet sözleşmeleri endüstri ilişkileri konusu altında ele alınmaktadır¹¹¹.

İşletmelerin iş gücü etkinliğini sağlaması, iyi bir maaş ödenmesi ve çalışma şartlarının güvenli olmasına rağmen gerçekleşmeyebilir. Personelin motivasyonunun yükseltilmesi gerekmektedir. İşletme, bunu sağlamaya yönelik politikalar üretmelidir.

Strese ve motivasyon düşüklüğüne sebep olan gergin işçi-işveren ilişkisinin daha adil olması gerekir ki işletme performans etkinliğinde bir düşüş yaşamassın.

3.5. PERSONEL POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Personel politikalarını etkileyen faktörler, iç faktörler ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.5.1. İç Faktörler

Personel politikalarını etkileyen iç faktörleri; çalışanların beklentisi, motivasyon, ihtiyaç ve değerler, iş güvencesi, iş koşulları ve önderlik olarak sıralamak mümkündür.

3.5.1.1. Çalışanların Beklentisi

Çalışanların beklentisi, dinamik bir şekilde toplumun değerlerine göre farklılık göstermektedir. Toplum şartları iyileşip gelişme gösterdiği sürece personel minimum gereksinimlerinin yanı sıra başarılı olma, yaptığı işin bir anlam ifade etmesi, maaşının artması, mevkisinde yükselme gibi gereksinimlerin de karşılanmasını bekleyecektir.¹¹²

Bu beklentilerin karşılanması için eğitim, kariyer planlama ve ücretlendirme politikaları üretilip geliştirilmelidir. Ekonomi güven sağladığı zamanlarda personel iyi bir maaş beklentisi içerisine girer. İşletme piyasada yükselmeye başladığı zamanlarda personel üst yönetimden daha iyi bir maaş ve terfi beklentisi içerisine girer.

3.5.1.2. Motivasyon

Zihinsel ve bedensel faaliyetlerin iletişimine motivasyon denir¹¹³. Personelin motivasyonunu sağlamak için beklentilerini karşılamak gerekmektedir. Personelin kazandığı maaş satın alma, sosyal statü ve emniyet sağlamada etkilidir. Aldığı ücretin gereksinimlerine yetmemesi durumunda tatminsizlik ve motivasyon düşüklüğü problemleri görülmeye başlanır. Bu problemleri gidermek için ek ücretlendirme ile ilgili politikalar üretilip geliştirilmelidir.

¹¹¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.288

¹¹² Kaynak, a.g.e., s.32

¹¹³ Tahir Tamer Kumkale, *Türk İnsan Mühendisliği Türkleri Motive Etmek*, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2006, s.10

3.5.1.3. İhtiyaç ve Değerler

Kişinin insanlara, fikirlere ya da objelere karşı gösterdiği önemi ifade eden değerler kavramı, aynı zamanda kişinin davranışlarında bir farklılık meydana getirebilir. Bu açıklamadan çıkarılması gereken anlam; bireylerin gereksinimlerinin karşılanması, onların daha verimli ve etkin olmalarını sağlayacaktır¹¹⁴.

İhtiyaçlar fizyolojik ve sosyolojik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, yaşamsal önem taşıyan ihtiyaçlardır. Personelin öncelikli hedefi, işinden kazandığı ücret ile bu ihtiyaçları karşılamaktır. Bu sebeple fizyolojik ihtiyaçların giderilmesini sağlayacak ücret düzeyinin saptanması için ücretlendirme politikası uygulanmalıdır. Personelin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra sosyolojik sorunları belirir. Bir yere ait hissetme, başkasından saygı ve sevgi görme söz konusu sosyolojik ihtiyaçlardan bazılarıdır.

3.5.1.4. İş Güvencesi

İş güvencesinin kapsamını ücretlendirme yoluyla işletmeye bağlı olan personelin, üst kademedeki kişilerce belirli bir neden aranmadan işletme ile olan ilişkisine son verilmesi durumunda, bu kişilerin fesih işlemine sınır veya engel getiren bazı düzenlemeler oluşturmaktadır¹¹⁵.

Yapılan bu açıklama, personelin işini yitirme olasılığını tehdit olarak algılamasının önüne geçemez. Personel için işini kaybetmek ya da kaybetme korkusuyla yaşamak strese ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu sebeple, işletmenin personelin işe alımını yaparken işten çıkma durumu yaşanması karşısında ödenmesi gereken tazminat miktarını bildirmesi gerekmektedir.

3.5.1.5. İş Koşulları

İş koşullarının personelin verimliliği ile doğru orantılı olan bir faktör olduğu söylenebilir. Personelin işe fazla harcamada bulunmadan istediği şekilde gitmek istediğini söylemek mümkündür. Mevsimler dikkate alınarak iş ortamının ısı ayarları, işletmenin aydınlanma ayarlarının yapılması gerekir. Bu işlemlerin etkili bir şekilde yerine getirilmemesi, çalışanlarda sıkılmaya ve işine dikkat verememeye neden olabilir. Bu olumsuzlukların giderilmesine yönelik politikalar üretilmelidir.

3.5.1.6. Önderlik

İşletmelerde biçimsel olan ve biçimsel olmayan olmak üzere iki çeşit önder vardır. İşletmenin bünyesinde yönetim görevi alan yöneticiler ve gözetimciler, biçimsel önderlere örnek verilebilir. Yönetim görevi alan personelin tutumu, kişilerin

¹¹⁴ Kaynak, **a.g.e.**, s.30

¹¹⁵ Fevzi Demir, **İş Güvencesi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.30

bireysel ve grupsal davranışlarını etkileyeceği için etkinliği, verimliliği ve performansı da negatif veya pozitif yönde etkilediği söylenebilir¹¹⁶.

3.5.2. Dış Faktörler

Personel politikalarını etkileyen dış faktörler; yasalar, ekonomik göstergeler, iş gücü arzı ve rekabettir.

3.5.2.1. Yasalar

İşletme endüstri ilişkileri, istihdam planlaması, iş güvenliği, işçi sağlığı hususlarında politikaları hazırlarken yasal düzenlemeleri göz ardı etmemelidir. Organizasyonların, devletin uygulamaya koyduğu yasa ve kurallara göre faaliyette bulunma zorunluluğu vardır. Bu yasa ve kuralların bağlayıcı bir etkisi vardır.

Kriz zamanlarında uygulamaya konan politikalar, personelin ücretinde kesintiye gidilme ve açığa alma süreçlerini kapsamaktadır. Bu durum karşısında personelin karşılaşacağı güçlüklerin minimum yapılması ve çalışanın haklarının aranması ve korunması konuları ele alınır. İşverenin istediğini yapmasını engelleyen yasal yaptırımlar, kriz zamanı izlenmesi gereken politikaları saptarken işverenin dikkate alması gereken bir faktördür.

3.5.2.2. Ekonomik Göstergeler

Verimlilik kavramı; kalitenin artışı ve maliyetlerin düşüklüğünü ifade etmekle birlikte globalleşmenin de etkisinde kalarak işletmelere rekabet piyasasında bir üstünlük sağlamasına yararken, diğer yandan ekonomik olarak gelişimi negatif önde etkileyen enflasyonist gidişlerin de en etkin aracı olduğunu ortaya koymuştur¹¹⁷.

Ekonomik durumun işletme üzerindeki etkisi ölçülerek; ücretlendirme, ek ödemeler, endüstri ilişkilerinin değerlendirilmesi doğru bir biçimde yapılmalı ve buna göre bir politika uygulanmalıdır.

3.5.2.3. İş Gücü Arzı

İş gücü piyasasındaki arz seviyesi personel politikalarını etkileyen bir başka faktördür. Bu iş gücü arzına kaynak olarak ülke nüfusu gösterilebilir. Günümüzde iş gücü arzı daha önceki zamanlara oranla daha kalifiye ve eğitimlidir. Burada dikkat edilmesi gereken kendi iş alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip eleman açığının kapanmasını sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için de resmi kuruluşların ve sendikaların yardımı alınabilir.

¹¹⁶ Kaynak a.g.e., s.40-41

¹¹⁷ Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.33

3.5.2.4. Rekabet

Organizasyonun faaliyet alanında ihtiyaç duyduğu kalifiye elemanlar, iş gücü talebini karşılamak için birbirine rakip organizasyonların aralarındaki rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır. Bu sebep dolayısıyla organizasyonlar kalifiye elemanları bünyesine dahil edebilmek için yüksek ücret ve ek ödeme talebi olan bu elemanların kendi şirketini seçmesini sağlayacak yollar bulmalıdır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇ DENETİMİN PERSONEL POLİTİKASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı; iç denetimin işletmeye değer katma ve güvence sağlama ile birlikte işletme standartlarına ne derece uyulduğunun tespiti ile personel motivasyonuna etkisi bakımından ne denli önemli olduğunu anlatmak ve işletmenin faaliyetlerini etkili şekilde sürdürebilmesi için öneriler sunmaktır.

4.2. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin iç denetim raporlarından ve bulgularından yararlanılmıştır.

Literatür taraması ve saha çalışması şeklinde ilerlenen çalışmada, söz konusu işletmenin İstanbul ve Isparta’ da bulunan iki ayrı mağazası denetim ekibi ile birlikte incelenmiş, iç denetimin personel açısından olumlu ve olumsuz olmak üzere iki örneği ele alınmıştır.

Denetimin kapsamında, kıymetli evrakların sayım ve mutabakatı ile mağazada gerçekleştirilen işlemlerin prosedür ve genel ilkelere uygunluğu vardır. Söz konusu denetimde personel ile yapılan görüşmelerden ve denetim Check-List’ inden yararlanılmıştır (Check-List’ te, Tablo-2 ve Tablo-3’ te bulunan durum tespitleri yer almaktadır). Ayrıca zamanın kısıtlı olması sebebiyle stok kontrolü yalnızca belirlenen örneklemeler üzerinde yapılmıştır. Bu doğrultuda İstanbul’ daki mağaza denetimi 3 saat, Isparta’daki mağaza denetimi 2 saat sürmüştür.

4.3. ÇALIŞMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Mağazaların denetim puanları, standart metod ile hazırlanan puan cetveline göre hesaplanmıştır. 100 tam puandan, kontrol edilen ve aksaklık olduğu tespit edilen her bulgu için verilen puanlar çıkarılmıştır. Bu doğrultuda İstanbul AVM mağazasının denetim puanı 58 (5 üzerinden 3), Isparta AVM mağazasının denetim puanı 91 (5 üzerinden 5) olarak belirlenmiştir. Denetim Check-List’ i üzerinden tespit edilen bulgular ve puanlamaları Tablo-2 ve Tablo-3’ te gösterilmiştir.

Tablo-2 İstanbul AVM Mağazası Bulgu Özetleri ve Puan Tablosu

Bulgu Numarası	Durum	Puan Kaybı
34049.2014.01.01	Örnekleme seçilen ürünlerden 25 adedinde alarm aparatının bulunmadığı tespit edilmiştir.	7,50
34049.2014.01.02	Mağaza içinde sergilenen 2 adet üst mankende tel güvenlik ipinin bağlı olmadığı tespit edilmiştir.	4,00
34049.2014.01.03	Satış alanında askılar, stant üzerinde dağınık bırakılan ürünler, temizlik kovaşı ve prova odalarında askıda ürünler bırakıldığı ayrıca kasa bankosu tarafında görünür bir yerde bulunan çöp kovasının çok dolu olduğu ve satış alanında temizlik yapılırken zeminin ıslak bırakıldığı görülmüştür.	4,00
34049.2014.01.04	Vitrinde sergilenen vitrindeki fiyatlıkların eksik ve güncel olmadığı tespit edilmiştir.	4,00
34049.2014.01.05	Örnekleme seçilen ürünlerden 5 tanesinin üzerinde sallantı kartı bulunmadığı, 40 adedinde ise sistem ile etiket fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir.	4,00
34049.2014.01.06	4 adet giden irsaliyede tarih eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir.	3,00
34049.2014.01.07	1 mağaza personeline eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5 adet soru sorulmuş, toplamda 5 adet yanlış yanıt alınmıştır.	3,00
34049.2014.01.08	İki mağaza personelinin yaka kartı takmadığı görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.09	Satışa sunulan, standı asılı olarak bulunan bazı ürünlerin uç kısımlarının yere değdiği görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.10	26, 27, 28, 29 ve 31. Haftaya ait formlarda eksiklikler tespit edilmiştir.	2,00
34049.2014.01.11	Prova odalarında bulunan standart yapışkan yazıların tahrip olduğu görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.12	Satış alanında bulunan saat, ayakkabı ve tshirt stantlarının bazı bölümlerinin boş bırakıldığı görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.13	Örnekleme seçilen ürünler sistem ile karşılaştırıldığında 2 kalem üründe 3 adet fark tespit edilmiştir.	1,20
34049.2014.01.14	Kasa bankosu tarafındaki dolapta ayrılmış 2 adet ürün bulunduğu tespit edilmiştir.	1,00
Toplam Puan Kaybı		41,70

Tablo-2' de yer alan bulgu özetleri ve puanlar ile yapılan incelemelere göre İstanbul AVM mağazasındaki toplam 41,70 puan kaybının en büyük kısmını örnekleme olarak seçilen ürünlerin 25 tanesinde alarm aparatının bulunmaması oluşturmaktadır. Mağaza bu duruma cevaben, konu hakkında oldukça dikkatli olmalarına rağmen bu 25 ürünün gözden kaçırıldığını söylemiştir. Bu ürünlerin alarm aparatlarının eksik olması iş açısından hırsızlık vakalarına yol açabileceğinden oldukça önemlidir.

İkinci bulgu, mağaza içindeki mankenlerden ikisinin güvenlik iplerinin bağlı olmayışdır. Bu durum kaza olasılığını arttırması açısından önemli ve önlem alınması gereken bir konudur.

Üçüncü bulgu ise mağaza düzeni ile ilgilidir. Denetim sırasında satış alanında askılar olduğu, ürünlerin stant üzerinde dağınık şekilde bırakıldığı, temizlik esnasında zeminin ıslak bırakıldığı ve çöp kovalarının aşırı dolu olduğu gibi durumlar saptanmıştır. Bu durumlar mağazaya 4 puan kaybettirmiştir ve müşteri memnuniyeti ile firma imajını olumsuz etkileyebileceğinden oldukça önemlidir. Mağaza bu duruma açıklama olarak, hafta sonu personel eksikliğinden dolayı ortalığın toparlanmasının zorlaştığını söylemişlerdir. Firma imajını olumsuz etkileyebilecek diğer bir önemli bulgu da mağaza içindeki fiyatlarla vitrindeki fiyatlar arasında fark olduğudur. Vitrindeki fiyatların güncel olmaması ve müşterilerin mağazaya girdiklerinde farklı fiyatlarla karşılaşması oldukça olumsuz bir durumdur. Bununla birlikte örnekleme olarak seçilen ürünlerin bir kısmında sallantı etiketin olmadığı, bir kısmının ise üzerindeki etiket fiyatı ile sistemdeki fiyatının farklı olduğu saptanmıştır. Bu da firma imajı açısından oldukça önemlidir.

Denetimlerde rastlanan diğer bir önemli konu da irsaliyelerdeki aksaklıklardır. Giden irsaliyelerin 4 tanesinde tarih bilgilerinin eksik olduğu saptanmıştır. Bu durum resmi denetimlerde firma açısından sorun teşkil edebilir.

Denetim esnasında mağaza personellerinden birine, eğitim kitapçığından 5 soru sorulmuş ve 5' ine de yanlış yanıt alınmıştır. Personelin çalıştığı kurum ile ilgili eksik bilgiye sahip olması müşteri isteklerini karşılayamaması durumunda firma imajını olumsuz etkiler. Ayrıca mağaza içinde müdür dışındaki tüm personelin yaka kartlarının bulunması gerekmektedir fakat 2 personelin yaka kartı takmadığı tespit edilmiştir. Bu durum müşteri-personel ilişkilerini olumsuz etkileyebileceğinden mağazacılık hizmet standartlarını da olumsuz etkiler.

Mağaza düzenine ilişkin bir diğer bulgu ise satışa sunulan ürünlerin askılarında düzgün durmadığı, hatta bazılarının uçlarının yere değdiğidir. Müşteriler zarar gören ürünleri satın almak istemeyeceklerinden bu da firma imajını olumsuz etkileyen bir unsurdur.

Mağaza içinde, prova odalarında bulunan mağazaya ait standart yapışkanların tahrip edildiği gözlemlenmiştir. Firma yetkilileri bu yapışkanları sürekli olarak değiştirmelerine rağmen, temizlik ve gelen müşteriler nedeniyle sürekli olarak yıprandıklarını ve ilgili kişilerle irtibata geçerek daha kaliteli ürünler temin edileceğini söylemişlerdir.

Mağazadaki ürün stantlarının boş kalması da oldukça olumsuz bir durumdur ve mağazaya 2 puan kaybettirmiştir. Mağaza yetkilileri bu sorunun stokların tükenmesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Elde edilen bu bulgular sonucunda belirlenen aksaklıklar, standart bir metod ile hazırlanan puan cetveline göre skorlandığında İstanbul AVM mağazasının denetim puanı 58 (5 üzerinden 3) olarak belirlenmiştir. EK-A' da yer alan İstanbul AVM mağazası denetim raporunda da belirtildiği üzere, aynı mağazanın bir önceki denetim raporu verilerine göre denetim puanı 51 (5 üzerinden 3) tür ve denetim sırasında tespit edilen Eğitim Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Aksaklıklar, Onarım Gerektiren Durumlara İlişkin Aksaklıklar, Alarm Kontrolüne İlişkin Aksaklıklar, Ürün Stantlarına İlişkin Aksaklıklar, Yaka Kartına İlişkin Aksaklıklar, Mağaza Düzenine İlişkin Aksaklıklar, Stok Kontrolüne İlişkin Aksaklıklar, Fiyat Etiketine İlişkin Aksaklıklar, İrsaliyelere İlişkin Aksaklıklar ve Mağazacılık Haftalık Kontrol Formuna İlişkin Aksaklıklar bir önceki denetim raporunda da yer almaktadır.

İstanbul AVM mağazasının bir önceki dönemde 100 üzerinden 51 alması ve bir sonraki denetimde bu puanın 58 olması, aksaklıkların da önemli ölçüde devam etmesi, firma açısından olumsuz bir durumdur. İç denetim birimince raporun alan, bölge ve satış-pazarlama müdürlüklerine gönderilerek mağaza yöneticilerine ihtarname gönderilmesi uygun görülmüştür. Bu durum sonucunda ilgili birim, mağazanın aylık cirosu ve denetim notunu da baz alarak yöneticinin değişmesi için İK bölümüne öneri sunmuş, insan kaynakları departmanı da konuyla ilgili gerekli işlemleri yaparak mağaza müdürünün değişimine karar vermiştir.

Tablo-3 Isparta AVM Mağazası Bulgu Özetleri ve Puan Tablosu

Bulgu Numarası	Durum	Puan Kaybı
32001.2014.01.01	Örnekleme seçilen ürünlerden 12 tanesi üzerindeki fiyat etiketi ile sistem fiyatı arasında fark olduğu ayrıca 3 adet üründe sallantı kartı bulunmadığı tespit edilmiştir.	2,40
32001.2014.01.02	Vitrinde mankende sergilenen 1 adet ürünün fiyatlıktaki tutar ile sistem fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir.	2,00
32001.2014.01.03	Prova odası kapısının ve depodaki bir adet dolap kapağının tahrip olduğu görülmüştür.	2,00
32001.2014.01.04	1 mağaza personeline eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5 adet soru sorulmuş, toplamda 3 adet yanlış yanıt alınmıştır.	2,00
32001.2014.01.05	Deponun üst tarafında koli ve temizlik kovanının tehlike yaratabilecek konumda bulunduğu tespit edilmiştir.	1,00
Toplam Puan Kaybı		09,40

Tablo-3' te yer alan bulgu özetleri ve puanlar ile yapılan incelemelere göre Isparta AVM mağazasındaki toplam 09,40 puan kaybının en büyük kısmını örnekleme olarak seçilen ürünlerden 12 tanesinin üzerindeki fiyat ile sistemdeki fiyatı arasındaki farklılıkların oluşturduğu gözlemlenmiştir. Mağaza yetkilileri bu duruma cevap olarak, tüm ürünlerin fiyat değişimlerinin gerçekleştirildiğini fakat bazı ürünler stantlara depodan kontrol edilmeden çıkarıldığı için bu sorunla karşı karşıya kaldığını söylemişlerdir. Bu durum müşteri memnuniyeti ve firma imajını olumsuz yönde etkilemesi açısından önemlidir. Ayrıca vitrinde mankende sergilenen 1 adet ürünün vitrindeki fiyatının güncel olmadığı ve sistem fiyatıyla farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu da yine müşteri memnuniyeti açısından olumsuz bir durumdur.

Bir diğer bulgu da prova odası kapısının ve bir adet dolap kapağının tahrip olduğudur. Yine bu da firma imajını zedeleyebilecek bir durumdur. Mağaza yetkilileri dolap kapağındaki tahribatın hemen giderildiğini, prova odası kapısı ile ilgili de portal talep yapıldığını ve mail atıldığını belirtmişlerdir.

Mağaza personellerinden 1 tanesine eğitim kitapçığından 5 soru sorulmuş ve 3 yanlış cevap alınmıştır. Bu da müşteri-personel ilişkisi bakımından olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir unsurdur. Bu durumla ilgili olarak mağaza yetkilileri, çalışanın ilk defa denetimden geçmesinden dolayı heyecandan kaynaklandığını belirtmiştir.

Elde edilen bu bulgular sonucunda belirlenen aksaklıklar, standart bir metod

ile hazırlanan puan cetveline göre skorlandığında Isparta AVM mağazasının denetim puanı 91 (5 üzerinden 5) olarak belirlenmiştir. EK-B' de yer alan Isparta AVM mağazası denetim raporunda da belirtildiği üzere, aynı mağazanın bir önceki denetim raporu verilerine göre denetim puanı 83 (5 üzerinden 4) tür ve denetim sırasında tespit edilen Onarım Gerektiren Durumlara İlişkin Aksaklıklar ve Tehlikeli Durumlara İlişkin Aksaklıklar bir önceki denetim raporunda da yer almaktadır. Bu olumsuz bir durum gibi görünse de mağaza denetim puanının bir önceki denetime göre 8 puan birden yükselmesi oldukça önemlidir.

Denetim raporu iç denetim birimince alan, bölge ve satış-pazarlama müdürlüklerine gönderilmiştir. Bölge müdürlerine de ilgili mağaza müdürünün denetim puanını ve aylık satış cirosunu yükseltmesinden dolayı 40 kişilik Londra seyahatinden yararlanmayı hak ettiği bilgisi verilmiştir.

Her iki denetim raporu da özellikle mağaza müdürlerinin denetime gerekli önemi vermelerinin onları ne derecede etkilediğini göstermektedir. Bir denetimde mağaza müdürü işinden olurken bir diğer denetimde mağaza müdürü ödül olarak Londra Seyahati kazanmıştır. Bu durum denetimin önemini bir kez daha vurgular niteliktedir.

SONUÇ

Denetim kavramı, amaç, kapsam, yöntem gibi birçok unsur açısından sürekli bir değişim ve gelişim süreci içerisinde. Günümüzde geleneksel denetim anlayışının beklentileri karşılayamadığı da açıkça görülmektedir. Buna karşılık iç denetim modern bir yaklaşım olarak geleceğe yöneliktir ve belirli ölçütlere uygunluğun denetlenmesinden çok, karşılaşılabilecek riskler baz alınarak, olası tehditlere karşı önceden önlem alınmasından, etkili ve verimli bir yönetim yapısının oluşturulması için elverişli ortamın sağlanıp sağlanamadığına kadar genişlemiş bir kapsama sahiptir.

İlk olarak özel sektörde ortaya çıkan iç denetim kavramı önceleri dış denetime bağlı olarak yapılmış, ilerleyen zamanlarda bağımsız bir denetim olarak kabul edilmiştir. Özel sektördeki iç denetim uygulamalarının başarısının görülmesi sonucunda kamu yönetiminde de uygulanmaya başlanmıştır.

Türkiye’ de öncelikle bankacılıkta yaşanan finansal krizlerin önüne geçebilmek amacıyla tedbir amaçlı iç denetimden yararlanılmaya başlanmış bu bağlamda düzenlemeler Basel Kriterleri ile uyumlu hale getirilmeye çalışılmıştır. İlerleyen zamanlarda Türkiye’ de iç denetim ile ilgili önemli bir adım da 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve ona ait alt düzenlemeler olmuştur.

Türkiye’ de iç denetim alanında önemli faaliyetler gerçekleştiren iki kurum bulunmaktadır. Bunlar; Türkiye İç Denetim Enstitüsü ve Kamu İç Denetçileri Derneği’ dir. Her iki kurum da iç denetim alanında yayın, eğitim, sınav gibi faaliyetler yürütmektedir.

İç denetim faaliyetlerinin sağlıklı şekilde yürütülmesindeki önemli bir faktör denetimi gerçekleştiren denetçilerin bağımsız ve objektif olmalarıdır. Yöneticiler yalnızca denetimin ne zaman yapılacağı gibi durumlarda denetçilere yol gösterebilir. Denetimin yapılış şekli, kullanılacak yöntem gibi unsurlarla yalnızca denetçi ilgilenmelidir.

Söz konusu bu çalışmada denetim, iç denetim ve personel politikaları kavramları ele alınmış; iç denetim faaliyetlerinin işletmeler açısından ne denli önemli olduğu incelenmiştir.

Yapılan literatür taraması ve denetim raporları incelemesi doğrultusunda iç denetimin personel politikalarını olduğu gibi, personeli de doğrudan etkilediği görülmüştür. EK-A ve EK-B’ de yer alan mağaza denetim raporlarında da görüldüğü üzere denetimdeki aksaklıkların birçoğu mağaza personeli kaynaklı olmaktadır. Söz konusu bu personellere stant elemanları da mağaza müdürleri de dahildir. İnsan kaynakları departmanı ve denetim biriminin iş birliği içinde çalıştığı da, raporların

değerlendirilme kısmında görülmektedir. Denetçinin sunduğu raporlar ilgili birimler olan alan müdürü, bölge müdürü ve satış pazarlama direktörlüklerine iletilmiş, ilgili birimler de mağazanın cirosu, müşteri memnuniyeti gibi faktörleri göz önünde bulundurarak karar alıp insan kaynakları bölümüne bilgi olarak iletmıştır. İnsan kaynakları departmanı da elde ettiği veriler ile gerekli işlemleri yapmıştır.

İncelenen örneklerden denetim puanının düşük olduğu ve bir önceki denetim raporundaki aksaklıkların hala devam ettiğinin görüldüğü mağazanın yöneticisinin değişimine karar verilmiştir. Bir diğer örnek olan, denetim puanının yüksek olduğu ve bir önceki denetim puanına göre daha da yükseldiği görülen mağaza ile ilgili olarak, bölge müdürüne 40 kişilik bir yurtdışı tatiline hak kazandıkları bildirilmiştir.

İnsan kaynakları departmanının verdiği kararlar, işletmelerin izlediği personel politikaları doğrultusunda olmaktadır. Denetim raporunun durumuna göre de bu kararlar personele ödül veya ceza-yaptırım şeklinde geri dönebilmektedir. Bu da personellerin motivasyonu açısından oldukça önemlidir.

Kurum içi eğitimlerin artırılması, personelin ihtiyaç ve beklentilerine göre ücretlerde düzenleme yapılması, personelin takdir edilerek işletmenin bir parçası olduğunun hissettirilmesi personelin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Motivasyonu yüksek olan personel çalıştığı yeri sahiplenerek, işletme standartlarına uyma konusunda istekli davranacaktır.

Bununla birlikte; işletmeler iç denetime önem verme, etkin ve verimli denetim yapma noktasında, uzman firmalardan destek almalı ve maliyetinin fazla olması gibi sebepleri öne sürmeksizin denetimlerini gerçekleştirmelidir. Denetim konusunda destek alan firmalar daha sonra kendi denetim birimlerini oluşturmalı ve faaliyetlerinin bir parçası haline getirmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKBIYIK SEDAT, **Vergi Uygulamaları Yönüyle Denetim ve Raporlama**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2005.

ATAY Cevdet, **Devlet Yönetimi ve Denetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

BARCLAY Kathleen ve THIVIERGE Thomas, **The Future Resource Professional's Career Model, The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow**, Mike Losey, Sue Meisinger ve Dave Ulrich(drl.), John Wiley&Sons Inc., Canada, 2005.

ÖZER Hüseyin, **Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**, T.C Sayıştay 135. Yıldönümü Yayınları, Ankara, 1997.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

BOZKURT Nejat, **Muhasebe Denetimi**, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3. Basım, Ankara, 1998.

DEMİR Fevzi, **İş Güvencesi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

“Denetim İlke ve Esasları”, **Maliye Hesap Uzmanları Derneği**, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayını, İstanbul, 1996.

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979.

GÜÇLÜ Faruk, **Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

GÜRBÜZ Hasan, **Muhasebe Denetim**, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1995.

GÜREDİN Ersin, **Denetim**, 10. Baskı, Beta Yayıncılık, Kırklareli, 2000.

JİANG William ve SUSSKİND Alex M. Y., **Human Resources Management:Challenges for the Hospitality and Tourism Industries**, Global Directions, London: Cassell, 1997.

KAVAL Hasan, **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005.

KUMKALE Tahir Tamer, **Türk İnsan Mühendisliği Türkleri Motive Etmek**, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2006.

PAKSOY Mustafa, **Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**, Yayılım Yayıncılık, İstanbul, 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa, 2005.

ŞENATALAR Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1978.

THOMSON George, **Tarih Öncesi Ege**, Cilt 2, Çeviren Celal Üster, Payel Yayınevi, İstanbul, 1985.

TORTOP Nuri, İŞBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, ÖZER M. Akif, **Yönetim Bilimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1978.

UĞUR Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994.

WAYNE F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Burr Ridge, Illinois: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1991.

YALIM Deniz, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

YILANCI, Münevver, **İç Denetim**, Nobel Yayınevi, Eskişehir, 2006.

MAKALELER

AKARKARASU Nahit, “Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler”, **Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Yeterlik Etüdü**, 2000, 15-16.

AKGÜL Başak, “İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 2002, Cilt: 4, Sayı: 3, 19-29.

GÜRKAN Nazmi Zarifi, “İç Denetimin Faaliyet Alanı”, **Mali Yönetim ve Denetim Dergisi**, 2006, Sayı:39, 1-4.

KÖKSAL Erhan, “Türkiye’de Merkezi Hükümetin Taşra Örgütünün Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 1974, Cilt:7, Sayı:1, 51-62.

KÖSE H. Ömer, “Denetim ve Demokrasi”, **Sayıştay Dergisi**, 1999, Sayı:33, 62-85.

PEHLİVANLI Davut ve KİSHALI Yunus, “Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2006, Sayı: 30, 75-87.

UYAR Süleyman, “İç Denetim ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?”, **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi**, 2005, Sayı:12, 22-28.

YAVUZ Tanju Salih, “İç Kontrol Fonksiyonu’ nun Bileşenleri”, **Bankacılar Dergisi**, 2002, Sayı: 42, 39-57.

TEZLER

AZGIN Nurcan, *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulaması, Denetim ve Denetim Kalitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2011 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

CEYHAN İsmail Fatih, *İç Denetim ve Kurumsallaşma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇETİNOĞLU Tansel, *Sürekli Denetimin İç Denetimde Uygulanabilirliği ve Türkiye’de Ticari Bankalar İçin Sürekli Denetim Yapılandırma Modeli*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

DEMİREL Ahu, *Bağımsız Denetimde İşletme İç Kontrol Yapısının İncelenmesi Ve Bir Uygulama Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GAZEZ Seda, *Türkiye’de Yeniden Yapılanma Çalışmaları İçerisinde Denetim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜRKAN Nazmi Zarifi, *Türk Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim ve İç Denetim Algısı*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

IŞIK İdil Y., *Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1993 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KAYNAK Tuğray, *İşletme Düzeyinde Personel Gereksinmesinin Planlanması ve Uygulama Örnekleri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1978 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

ÖRK Hakan, *İşletmelerde Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları ve Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

SEZAL Levent, *Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

TOK Pınar, *Türkiye’ de İç Denetim ve İç Denetçilik*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 2010 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

TOSUNOĞLU Büşra, *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2010 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

SEMPOZYUM

SEYMEN Oya, “2000’li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi”, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII*, Nevşehir, 24-26 Kasım 2001.

BROŞÜR

İç Denetim, *Uludağ Üniversitesi İç Denetim Birimi Bilgilendirme Broşürü*, Bursa, 2013, Sayı: Nisan/01.

İNTERNET KAYNAKLARI

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, “denetim kelimesinin anlamı”
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=DENET%C4%B0M
(Erişim Tarihi: 10.02.2015)

İktisat Terimleri Sözlüğü İnternet Sitesi, “Denetim nedir?”,
<http://www.iktisatsozlugu.com/nedir-4841-DENET%C4%B0M#.VXBc1tLtmko>
(Erişim Tarihi: 10.02.2015)

M. Aykut KELECİOĞLU, “İç Denetim Kavramsal Çerçeve Yapılanma”, Ankara, 2014, s.2.
<http://www.makelecioglu.com/sitebuilder/page2.html>, (Erişim Tarihi: 10.02.2015).

SPK, “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ”,
Seri:X, No:22

<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=590&fn=590.pdf>

(Erişim Tarihi: 10.02.2015)

T.C. Maliye Bakanlığı Resmi İnternet Sayfası, “İç Denetim”,
<http://www.icdenetim.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 02.02.2015).

İSMMMO Resmi İnternet Sayfası, “Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları
Kapsamında Bağımsız Denetim”, İstanbul, 2009.

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/1%20denetim.pdf>

(Erişim Tarihi: 10.02.2015)

ÇAKAR Elif, “Bütçenin Dış Denetimi: Türkiye ve Yabancı Ülke Uygulamalarının
Karşılaştırılması ve Değerlendirilmesi”, Mevzuat Dergisi, Ağustos 2008, Yıl: 11,
Sayı: 128. <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/08a/01.htm>. (Erişim
Tarihi:09.02.2015)

EKLER

EK-A İstanbul AVM Mağazası Denetim Raporu

**İSTANBUL AVM MAĞAZASI
DENETİM RAPORU**

Hazırlayan : xx– Denetim Uzmanı

Kontrol Eden : xx – Denetim Müdürü

Rapor Tarihi : 15.09.2014

Denetim Künyesi

Denetim Adı	İstanbul AVM Mağazası Denetimi
Denetlenen Dönem	28.11.2013- 10.08.2014
Denetim Başlangıç Tarihi-Saati	11.08.2014-10:30
Denetim Bitiş Tarihi-Saati	11.08.2014-13:30
Rapor Tarihi	15.09.2014
Denetim Süresi	03:00Adam-Saat
Denetçi	xx
Gözetmen Denetçi	xx
Denetlenen Süreç Yöneticileri	Mağaza Müdür Yardımcısı xx
Denetim Kapsamı	▪ Kıymetlerin sayım ve mutabakatı, ▪ Mağazada gerçekleştirilen operasyonel işlemlerin prosedürlereve genel ilkelere uygunluğu,
Denetim Yöntemi	Mağazacılık Denetim Check-List' i, personel ile yapılan görüşmeler ve genel teamüllerden yararlanılmıştır.
Denetim Kısıtlamaları	Ana kitlenin büyüklüğü ve zaman kısıtı nedeniyle, stoklara ilişkin kontrol testleri, sadece belirlenen örneklem dahilinde gerçekleştirilmiştir.

1. DENETİM SKORU

Denetim çalışması neticesinde tespit edilen aksaklıkların analitik ve standart bir metot ile hazırlanmış puan cetvelinde skorlanması sonucunda hesaplanan **İstanbul AVM** Mağazası denetim puanı;

58 (5 üzerinden 3)'tür.

Aynı mağazanın 28.11.2013 tarihli **bir önceki denetim puanı 51 (5 üzerinden 3)** olarak hesaplanmıştır.

2. ÖNE ÇIKAN BULGULAR VE DÜZELTME FAALİYETLERİ

Yapılan incelemeler sonucunda 14 adet bulgu tespit edilmiş olup bu bulgulardan 7 adedinin görece önemli olduğu düşünülerek aşağıda detaylarına yer verilmiştir.

- **Alarm Kontrolüne İlişkin Aksaklık (Bulgu No: 34049.2014.01.01):** Örneklem seçilen ürünlerden 25 adedinde alarm aparatının bulunmadığı tespit edilmiştir. Satışa sunulan tüm ürünlerde alarm aparatının takılı olması gerekmektedir. Ürün güvenliğinin sağlanamaması hırsızlık vakalarına yol açabilir.

- **Tehlikeli Duruma İlişkin Aksaklık (Bulgu No: 34049.2014.01.02):** Mağaza içinde sergilenen 2 adet üst mankende tel güvenlik ipinin bağlı olmadığı tespit edilmiştir. Tehlike oluşturabilecek durumlara karşı dikkatli olunmalı, gerekli önlemler alınmalıdır.

- **Mağaza Düzenine İlişkin Aksaklıklar (Bulgu No: 34049.2014.01.03):** Satış alanında askılar, stant üzerinde dağınık bırakılan ürünler, temizlik kovası ve prova odalarında askıda ürünler bırakıldığı ayrıca kasa bankosu tarafında görünür bir yerde bulunan çöp kovasının çok dolu olduğu ve satış alanında temizlik yapılırken zeminin ıslak bırakıldığı görülmüştür. Mağaza düzenine ilişkin tüm kurallara riayet edilmelidir. Müşteri memnuniyeti ve firma imajı olumsuz etkilenebilir.

- **Vitrindeki Fiyatlıklara İlişkin Aksaklıklar (Bulgu No: 34049.2014.01.04):** Vitrinde sergilenen vitrindeki fiyatlıkların eksik ve güncel olmadığı tespit edilmiştir. Vitrindeki ürünlere ait fiyatlıklarda güncel fiyatlar olmalıdır. Müşteri memnuniyeti ve firma imajı olumsuz etkilenebilir.

- **Fiyat Etiketine İlişkin Aksaklıklar (Bulgu No: 34049.2014.01.05):** Örneklem seçilen ürünlerden 5 tanesinin üzerinde sallantı kartı bulunmadığı, 40 adedinde ise sistem ile etiket fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir. Ürünlerde fiyat etiketi olmalı, üzerlerindeki tutar ile sistemdeki fiyat farklı olmamalı ayrıca kredili ve nakit satış fiyatı mutlaka bulunmalıdır. Müşteri memnuniyeti açısından sorun yaratabilir ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.

• **İrsaliyelere İlişkin Aksaklık (Bulgu No: 34049.2014.01.06):** 4 adet giden irsaliyede tarih eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir. Resmi evrak düzenlenirken Vergi Usul Kanunu'nda yer alan şekil şartlarına dikkat edilmeli, gelen irsaliyelerde teslim alan kısımları ve giden irsaliyelerde teslim eden kısımları imzalanarak kargo fişleriyle muhafaza edilmeli ayrıca giden irsaliyelerde tanzim ve fiili sevk tarihleri ayrı ayrı belirtilmelidir. Resmi denetimlerde sorunla karşılaşılabilir.

• **Eğitim Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Aksaklık (Bulgu No: 34049.2014.01.07):** 1 mağaza personeline verilen eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5 adet soru sorulmuş, 5 adet yanlış yanıt alınmıştır. Eğitim verilen personelin ilgili eğitimdeki konularda eksiksiz olması gerekir. Personelin kurum uygulamalarına hakim olmaması müşteri memnuniyeti ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.

Tespit edilen diğer bulgular:

- İki mağaza personelinin yaka kartı takmadığı görülmüştür.
- Satışa sunulan, standda asılı olarak bulunan bazı ürünlerin uç kısımlarının yere değdiği görülmüştür.
- 26, 27, 28, 29 ve 31. Haftaya ait formlarda eksiklikler tespit edilmiştir.
- Prova odalarında bulunan standart yapışkan yazıların tahrip olduğu görülmüştür.
- Satış alanında bulunan saat, ayakkabı ve tshirt stantlarının bazı bölümlerinin boş bırakıldığı görülmüştür.
- Örnekleme seçilen ürünler sistem ile karşılaştırıldığında 2 kalem üründe 3 adet fark tespit edilmiştir.
- Kasa bankosu tarafındaki dolapta ayrılmış 2 adet ürün bulunduğu tespit edilmiştir.

3. BİR ÖNCEKİ DENETİM RAPORU:

03.01.2014 tarihli İstanbul AVM Mağazası Denetim Raporunda belirtilen aksaklıklardan; Eğitim Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Aksaklıklar, Onarım Gerektiren Durumlara İlişkin Aksaklıklar, Alarm Kontrolüne İlişkin Aksaklıklar, Ürün Stantlarına İlişkin Aksaklıklar, Yaka Kartına İlişkin Aksaklıklar, Mağaza Düzenine İlişkin Aksaklıklar, Stok Kontrolüne İlişkin Aksaklıklar, Fiyat Etiketine İlişkin Aksaklıklar, İrsaliyelere İlişkin Aksaklıklar ve Mağazacılık Haftalık Kontrol Formuna İlişkin Aksaklıklara bu denetim dönemimizde de yer verildiği görülmüştür. Devam eden aksaklıklar Denetim Bulguları Takip Dosyasında izlenecektir.

4. DEĞERLENDİRME:

İstanbul AVM Mağaza İç denetim raporuna göre 100 üzerinden 58 puan aldığı görülmekte olup, önceki denetim raporunda da 51 puan aldığı aksaklıkların devam ettiği aksiyon alınmadığı tarafımızdan gözlemlenmiştir.

İç Denetim Birimi olarak AVM Raporunu alan, bölge müdürü ve satış pazarlama direktörlüğüne gönderilerek ilgili mağazanın yöneticisine ihtarname çekilmesi talep edilir. Daha sonra ilgili birim amirleri de mağazanın aylık cirosu, denetim notunu baz alarak yöneticinin değişmesi için İnsan Kaynaklarını Bölümüne bilgi verir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü de gerekli işlemleri yaparak işlemi sonlandırmaktadır.



BULGULAR

BULGU ÖZETLERİ ve PUAN TABLOSU		
Bulgu Numarası	Durum	Puan Kaybı
34049.2014.01.01	Örnekleme seçilen ürünlerden 25 adedinde alarm aparatının bulunmadığı tespit edilmiştir.	7,50
34049.2014.01.02	Mağaza içinde sergilenen 2 adet üst mankende tel güvenlik ipinin bağlı olmadığı tespit edilmiştir.	4,00
34049.2014.01.03	Satış alanında askılar, stant üzerinde dağınık bırakılan ürünler, temizlik kovaşı ve prova odalarında askıda ürünler bırakıldığı ayrıca kasa bankosu tarafında görünür bir yerde bulunan çöp kovaşının çok dolu olduğu ve satış alanında temizlik yapılırken zeminin ıslak bırakıldığı görülmüştür.	4,00
34049.2014.01.04	Vitrinde sergilenen vitrindeki fiyatlıkların eksik ve güncel olmadığı tespit edilmiştir.	4,00
34049.2014.01.05	Örnekleme seçilen ürünlerden 5 tanesinin üzerinde sallantı kartı bulunmadığı, 40 adedinde ise sistem ile etiket fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir.	4,00
34049.2014.01.06	4 adet giden irsaliyede tarih eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir.	3,00
34049.2014.01.07	1 mağaza personeline eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5 adet soru sorulmuş, toplamda 5 adet yanlış yanıt alınmıştır.	3,00
34049.2014.01.08	İki mağaza personelinin yaka kartı takmadığı görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.09	Satışa sunulan, standa asılı olarak bulunan bazı ürünlerin uç kısımlarının yere değdiği görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.10	26, 27, 28, 29 ve 31. Haftaya ait formlarda eksiklikler tespit edilmiştir.	2,00
34049.2014.01.11	Prova odalarında bulunan standart yapışkan yazıların tahrip olduğu görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.12	Satış alanında bulunan saat, ayakkabı ve tshirt stantlarının bazı bölümlerinin boş bırakıldığı görülmüştür.	2,00
34049.2014.01.13	Örnekleme seçilen ürünler sistem ile karşılaştırıldığında 2 kalem üründe 3 adet fark tespit edilmiştir.	1,20
34049.2014.01.14	Kasa bankosu tarafındaki dolapta ayrılmış 2 adet ürün bulunduğu tespit edilmiştir.	1,00
Toplam Puan Kaybı		41,70

Bulgu No:	34049.2014.01.01
Bulgu Konusu:	Alarm Kontrolüne İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Satışa sunulan tüm ürünlerde alarm aparatının takılı olması gerekmektedir.
Durum:	Örnekleme seçilen ürünlerden 25 adedinde alarm aparatının bulunmadığı tespit edilmiştir.
İş Riski:	Ürün güvenliğinin sağlanamaması hırsızlık vakalarına yol açabilir.
Puan Kaybı:	7,50
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Konu hakkında oldukça dikkatli olmamıza rağmen gözden kaçırılmıştır
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.02
Bulgu Konusu:	Tehlikeli Duruma İlişkin Aksaklık
Kural:	Tehlike oluşturabilecek durumlara karşı dikkatli olunmalı, gerekli önlemler alınmalıdır.
Durum:	Mağaza içinde sergilenen 2 adet üst mankende tel güvenlik ipinin bağlı olmadığı tespit edilmiştir.
İş Riski:	Kaza olasılığının artması.
Puan Kaybı:	4,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Tarafımıza yeni gelen mankenlerin tel güvenlik ipi alan yöneticimizden alınmıştır
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.03
Bulgu Konusu:	Mağaza Düzenine İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Mağaza düzenine ilişkin tüm kurallara riayet edilmelidir.
Durum:	Satış alanında askılar, stant üzerinde dağınık bırakılan ürünler, temizlik kovanı ve prova odalarında askıda ürünler bırakıldığı ayrıca kasa bankosu tarafında görünür bir yerde bulunan çöp kovanının çok dolu olduğu ve satış alanında temizlik yapılırken zeminin ıslak bırakıldığı görülmüştür. (Fotoğraf-1), (Fotoğraf-2), (Fotoğraf-3), (Fotoğraf-4), (Fotoğraf-5), (Fotoğraf-6), (Fotoğraf-7), (Fotoğraf-8)
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti ve firma imajı olumsuz etkilenebilir.
Puan Kaybı:	4,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Hafta sonu personel eksikliğinden dolayı 2 personel mağazayı toplamakta zorlanmıştır akşam çok geç olmadan dağınık olan bir bölüm sabah erken saatte toplanmaya karar verilmiştir. Bu esnada denetim ziyareti gerçekleştirilmiştir.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.04
Bulgu Konusu:	Vitrindeki Fiyatlıklara İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Vitrindeki ürünlere ait fiyatlıklarda güncel fiyatlar olmalıdır.
Durum:	Vitrinde sergilenen vitrindeki fiyatlıkların eksik ve güncel olmadığı tespit edilmiştir.
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti ve firma imajının olumsuz etkilenmesi.
Puan Kaybı:	4,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	-
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Hafta sonu yoğunluğunda müşterilerin çocukları sık sık vitrin bölümüne girmekte, fiyatlıklarla oynanıp karıştırılmaktadır İlgili günde güncellemesi tamamlanmıştır
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	-

Bulgu No:	34049.2014.01.05
Bulgu Konusu:	Fiyat Etiketine İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Ürünlerde fiyat etiketi olmalı, üzerlerindeki tutar ile sistemdeki fiyat farklı olmamalı ayrıca kredili ve nakit satış fiyatı mutlaka bulunmalıdır.
Durum:	Örnekleme seçilen ürünlerden 5 tanesinin üzerinde sallantı kartı bulunmadığı, 40 adedinde ise sistem ile etiket fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir.
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti açısından sorun yaratabilir ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	4,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	El terminalinin şarjının kısa sürede bitmesi, iki defa servise gönderilmesine rağmen sorunun devam etmesi fiyat güncellemelerinde işimizi oldukça aksatmakta ve zorlaştırmaktadır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	Aksaklığın denetim tarihinden önce, merkez yetkili birimlere ileildiğine dair e-posta tarafımızla paylaşılmamıştır.

Bulgu No:	34049.2014.01.06
Bulgu Konusu:	İrsaliyelere İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Resmi evrak düzenlenirken Vergi Usul Kanunu'nda yer alan şekil şartlarına dikkat edilmeli, gelen irsaliyelerde teslim alan kısımları ve giden irsaliyelerde teslim eden kısımları imzalanarak kargo fişleriyle muhafaza edilmeli ayrıca giden irsaliyelerde tanzim ve fiili sevk tarihleri ayrı ayrı belirtilmelidir.
Durum:	4 adet giden irsaliyede tarih eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir.
İş Riski:	Resmi denetimlerde sorunla karşılaşılabilir.
Puan Kaybı:	3,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Konu hakkında oldukça dikkatli olmamıza rağmen gözden kaçırılmıştır
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.07
Bulgu Konusu:	Eğitim Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Eğitim verilen personelin ilgili eğitimdeki konularda eksiksiz olması gerekir.
Durum:	1 mağaza personeline eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5adet soru sorulmuş, toplamda 5 adet yanlış yanıt alınmıştır.
İş Riski:	Personelin kurum uygulamalarına hakim olmaması müşteri memnuniyeti ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	3,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	İlgili personelimizin denetim esnasında heyecan yaptığıının, bildiği soruları yanlış ve eksik cevapladığının bilgisini vermiştir
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.08
Bulgu Konusu:	Yaka Kartına İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Mağaza müdürü dışında bütün mağaza personelinin yaka kartı kullanması gerekmektedir.
Durum:	İki mağaza personelinin yaka kartı takmadığı görülmüştür.
İş Riski:	Mağaza personelinin yaka kartı takmaması Müşteri-Personel ilişkileri ve dolayısıyla mağazacılık hizmet standartlarını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Personelimizden birinin koli açma esnasında yaka kartının deforme olması sebebi ile muhafaza altına aldığını bildirmiştir.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.09
Bulgu Konusu:	Ürün Sunumuna İlişkin Aksaklık
Kural:	Satışa sunulan ürünler temiz ve düzenli olarak sergilenmelidir.
Durum:	Satışa sunulan, standı asılı olarak bulunan bazı ürünlerin uç kısımlarının yere değdiği görülmüştür.
İş Riski:	Ürünlerin zarar görmesi ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilir.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Yoğun bir hafta sonu geçirilmesi sebebi ile personelin yetersiz olmasından dolayı istenilen zamanda ve kalitede mağaza ürün sunumuna hazırlanamamıştır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.10
Bulgu Konusu:	Mağazacılık Haftalık Kontrol Formuna İlişkin Aksaklık
Kural:	Mağazacılık uygulamalarından biri olan mağaza haftalık kontrol formu eksiksiz olarak düzenlenmeli ve kontrolü yapan ile uygulayan personelin imzasının mutlaka bulunması gerekmektedir.
Durum:	26, 27, 28, 29 ve 31. Haftaya ait formlarda eksiklikler tespit edilmiştir.
İş Riski:	Mağaza haftalık kontrol formunun eksik uygulanması.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Konu hakkında oldukça dikkatli olmamıza rağmen gözden kaçırılmıştır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.11
Bulgu Konusu:	Onarım Gerektiren Durumlara İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Onarım gerektiren unsurların gecikmeye yer verilmeden tespiti ve en kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir.
Durum:	Prova odalarında bulunan standart yapışkan yazıların tahrip olduğu görülmüştür.
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti ve Firma imajını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Sürekli olarak değiştirmemize rağmen temizlik esnasında ve müşteriler tarafından çok kısa zamanda deforme olduğu tespit edilmiştir. İlgili kişilerle irtibat kurulup daha kaliteli malzeme talebinde bulunacağız.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.12
Bulgu Konusu:	Ürün Standlarına İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Ürün standları boş bırakılmamalıdır.
Durum:	Satış alanında bulunan saat, ayakkabı ve tshirt standlarının bazı bölümlerinin boş bırakıldığı görülmüştür.
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti ve firma imajı olumsuz etkilenebilir.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Aksesuar panellerinde yaşadığımız bu sorun stok tükenmesinden dolayı boş bırakılmıştır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.13
Bulgu Konusu:	Stok Sayımı Denetimine İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Örnekleme seçilerek sayılan ürün adedi ile sistemdeki ürün adedi arasında fark olmamalıdır.
Durum:	Örnekleme seçilen ürünler sistem ile karşılaştırıldığında 2 kalem üründe 3 adet fark tespit edilmiştir.
İş Riski:	Ürün güvenliği ve kontrolünün sağlanamaması.
Puan Kaybı:	1,20
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Denetim sonrası araştırılan ürünlerin iki tanesinin reyon defolusu bir tanesinin bulunamadığı tespit edilmiştir.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	34049.2014.01.14
Bulgu Konusu:	Ürün Ayırmaya İlişkin Aksaklık
Kural:	Daha sonra satın almak üzere ürün ayrılması uygulaması Kurum personeli için geçerli değildir. Müşteri memnuniyeti için böyle bir uygulamaya gidilmesi halinde ise müşteri adı-soyadı ve ürünün ayrıldığı tarihin bulunduğu bilgi notu ürünlerle birlikte tutulmalıdır.
Durum:	Kasa bankosu tarafındaki dolapta ayrılmış 2 adet ürün bulunduğu tespit edilmiştir.
İş Riski:	Ürün ayırma uygulaması satış performansını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	1,00
Sorumlu Bölümler:	İstanbul AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza/Bölüm Cevabı:	Erken çıkışı olan personel arkadaşımızın gün içerisinde ürünleri almak ve unutmamak için bilgimiz dahilinde ayırtmıştır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	-

EK-B Isparta AVM Mağazası Denetim Raporu

**ISPARTA AVM MAĞAZASI
DENETİM RAPORU**

Hazırlayan : xx – Denetim Personeli

Kontrol Eden : xx – Denetim Müdürü

Rapor Tarihi : 24.12.2014

Denetim Künyesi

Denetim Adı	Isparta AVM Mağazası Denetimi
Denetlenen Dönem	01.03.2013- 08.10.2014
Denetim Başlangıç Tarihi-Saati	23.10.2014-10:30
Denetim Bitiş Tarihi-Saati	23.10.2014-12:30
Rapor Tarihi	24.12.2014
Denetim Süresi	02:00 Adam-Saat
Denetçi	xx
Gözetmen Denetçi	xx
Denetlenen Süreç Yöneticileri	Mağaza Müdürü xx
Denetim Kapsamı	▪ Kıymetlerin sayım ve mutabakatı, ▪ Mağazada gerçekleştirilen operasyonel işlemlerin prosedürlere ve genel ilkelere uygunluğu,
Denetim Yöntemi	Mağazacılık Denetim Check-List'i, personel ile yapılan görüşmeler ve genel teamüllerden yararlanılmıştır.
Denetim Kısıtlamaları	Ana kitlenin büyüklüğü ve zaman kısıtı nedeniyle stoklara ilişkin kontrol testleri sadece belirlenen örneklem dahilinde gerçekleştirilmiştir.

1. DENETİM SKORU

Denetim çalışması neticesinde tespit edilen aksaklıkların analitik ve standart bir metot ile hazırlanmış puan cetvelinde skorlaması sonucunda hesaplanan **Isparta AVM** Mağazası denetim puanı;

91 (5 üzerinden 5)'tir.

Aynı mağazanın 01.03.2013 tarihli **bir önceki denetim puanı 83 (5 üzerinden 4)** olarak hesaplanmıştır.

2. ÖNE ÇIKAN BULGULAR VE DÜZELTME FAALİYETLERİ

Yapılan incelemeler sonucunda 5 adet bulgu tespit edilmiş olup bu bulgulardan 1 adedinin görece önemli olduğu düşünülerek aşağıda detaylarına yer verilmiştir.

- **Fiyat Etiketine İlişkin Aksaklıklar (Bulgu No: 32001.2014.01.01):** Örnekleme seçilen ürünlerden 12 tanesi üzerindeki fiyat etiketi ile sistem fiyat arasında fark olduğu ayrıca 3 adet üründe sallantı kartı bulunmadığı tespit edilmiştir. Ürünlerde fiyat etiketi olmalı, üzerlerindeki tutar ile sistemdeki fiyat farklı olmamalı ayrıca kredili ve nakit satış fiyatı mutlaka bulunmalıdır. Müşteri memnuniyeti açısından sorun yaratabilir ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.

Tespit edilen diğer bulgular:

- Vitrinde mankende sergilenen 1 adet ürünün fiyatlıktaki tutar ile sistem fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir.
- Prova odası kapısının ve depodaki bir adet dolap kapağının tahrip olduğu görülmüştür.
- 1 mağaza personeline eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5 adet soru sorulmuş, toplamda 3 adet yanlış yanıt alınmıştır.
- Deponun üst tarafında koli ve temizlik kovanının tehlike yaratabilecek konumda bulunduğu tespit edilmiştir.
- Tüm bulgulara ilişkin detaylı bilgilere "Bulgular" başlığı altında yer verilmiştir.

3. BİR ÖNCEKİ DENETİM RAPORU

28.03.2013 tarihli Isparta Mağazası Denetim Raporunda belirtilen aksaklıklardan; Onarım Gerektiren Durumlara İlişkin Aksaklıklar ve Tehlikeli Durumlara İlişkin Aksaklıklara bu denetim dönemimizde de yer verildiği görülmüştür. Devam eden aksaklıklar Denetim Bulguları Takip Dosyasında izlenecektir.

4. DEĞERLENDİRME

Isparta AVM Mağaza İç denetim raporuna göre 100 üzerinden 91 puan aldığı görülmekte olup, önceki denetim raporunda da 83 puan aldığı aksaklıkların devam etmeği aksiyon alındığı tarafımızdan gözlemlenmiştir.

İç Denetim Birimi olarak rapor alan müdürü, bölge müdürü ve satış pazarlama direktörlüğüne gönderilmiştir. Bölge Müdürlerine ilgili Mağaza Müdürünün denetim puanını yükselttiği ve satış cirolarını artırdığından dolayı 40 Kişilik Londra Seyahati kazanmayı hak ettiği bilgisi verilmiştir.

BULGULAR

BULGU ÖZETLERİ ve PUAN TABLOSU		
Bulgu Numarası	Durum	Puan Kaybı
32001.2014.01.01	Örnekleme seçilen ürünlerden 12 tanesi üzerindeki fiyat etiketi ile sistem fiyatı arasında fark olduğu ayrıca 3 adet üründe sallantı kartı bulunmadığı tespit edilmiştir.	2,40
32001.2014.01.02	Vitrinde mankende sergilenen 1 adet ürünün fiyatlıktaki tutar ile sistem fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir.	2,00
32001.2014.01.03	Prova odası kapısının ve depodaki bir adet dolap kapağının tahrip olduğu görülmüştür.	2,00
32001.2014.01.04	1 mağaza personeline eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5 adet soru sorulmuş, toplamda 3 adet yanlış yanıt alınmıştır.	2,00
32001.2014.01.05	Deponun üst tarafında koli ve temizlik kovanının tehlike yaratabilecek konumda bulunduğu tespit edilmiştir.	1,00
Toplam Puan Kaybı		09,40

Bulgu No:	32001.2014.01.01
Bulgu Konusu:	Fiyat Etiketine İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Ürünlerde fiyat etiketi olmalı, üzerlerindeki tutar ile sistemdeki fiyat farklı olmamalı ayrıca kredili ve nakit satış fiyatı mutlaka bulunmalıdır.
Durum:	Örnekleme seçilen ürünlerden 12 tanesi üzerindeki fiyat etiketi ile sistem fiyatı arasında fark olduğu ayrıca 3 adet üründe sallantı kartı bulunmadığı tespit edilmiştir.
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti açısından sorun yaratabilir ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	2,40
Sorumlu Bölümler:	Isparta AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza /Bölüm Cevabı:	Fiyat değişimleri yapılmış fakat erkek ince şalları depodan kontrol edilmeden çıkartılmış ve indirimli fiyatları basılmamış. Bu fiyat değişiklikleri hemen yapılmıştır. Sallantı kartı maalesef elimizde olmadığı için ürünlerin ense kısımlarına fiyat etiketi yapıştırılmaktadır. Deneme sırasında da bunlar düşebilmektedir. Bu konuda daha sık kontroller yapılacaktır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	-

Bulgu No:	32001.2014.01.02
Bulgu Konusu:	Vitrindeki Fiyatlıklara İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Vitrindeki ürünlere ait fiyatlıklarda güncel fiyatlar olmalıdır.
Durum:	Vitrinde mankende sergilenen 1 adet ürünün fiyatlıktaki tutar ile sistem fiyatının farklı olduğu tespit edilmiştir.
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti ve firma imajının olumsuz etkilenmesi.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	Isparta AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza /Bölüm Cevabı:	Müşterinin ısrarı ile bir gün önce vitrindeki mont çıkartılmış ve yerine yelek giydirilmiştir. Fiyat değiştirilmesi unutulmuş ve mont kalmıştır. Bu konudaki hassasiyetimiz çalışanlarımız ile paylaşılmıştır. Daha dikkatli olunacaktır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	32001.2014.01.03
Bulgu Konusu:	Onarım Gerektiren Durumlara İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Onarım gerektiren unsurların gecikmeye yer verilmeden tespiti ve en kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir.
Durum:	Prova odası kapısının ve depodaki bir adet dolap kapağının tahrip olduğu görülmüştür.
İş Riski:	Müşteri memnuniyeti ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	Isparta AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza /Bölüm Cevabı:	Kabin anahtarı ile ilgili daha önce portaldan talep yapıldı ve maillerde atıldı. Temizlik malzemesi konan kapağın alt vidası gevşediği için çıkmıştır. Gerekli düzeltme yapılmıştır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	Prova odası kapak tahribatına ilişkin aksaklıktan puan düşümü yapılmamıştır.

Bulgu No:	32001.2014.01.04
Bulgu Konusu:	Eğitim Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Aksaklıklar
Kural:	Eğitim verilen personelin ilgili eğitimdeki konularda eksiksiz olması gerekir.
Durum:	1 mağaza personeline eğitim ve mağazacılık el kitapçığından 5 adet soru sorulmuş, toplamda 3 adet yanlış yanıt alınmıştır.
İş Riski:	Personelin kurum uygulamalarına hakim olmaması müşteri memnuniyeti ve firma imajını olumsuz etkileyebilir.
Puan Kaybı:	2,00
Sorumlu Bölümler:	Isparta AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza /Bölüm Cevabı:	Tüm personeller denetim sorularının da içinde yer aldığı konular hakkında rastgele sorularak bilgilerin güncel kalması konusunda kontrol edilmiştir. İlk defa denetim yaşayan arkadaşımız heyecanı ile birlikte yanlış cevap vermiştir. Bu konudaki eksikliklerimizi de tekrardan gözden geçirip ortadan kaldıracaktır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	

Bulgu No:	32001.2014.01.05
Bulgu Konusu:	Tehlikeli Duruma İlişkin Aksaklık
Kural:	Tehlike oluştura bilecek durumlara karşı dikkatli olunmalı, gerekli önlemler alınmalıdır.
Durum:	Deponun üst tarafında koli ve temizlik kovanının tehlike yaratabilecek konumda bulunduğu tespit edilmiştir.
İş Riski:	Kaza olasılığının artması.
Puan Kaybı:	1,00
Sorumlu Bölümler:	Isparta AVM Mağazası
Bulgunun Giderilme Durumu:	
Mağaza /Bölüm Cevabı:	Temizlik malzemesine ait fazla olan ürünler yukarda düşme tehlikesi olmayan koli içinde saklanmaktadır. Kovanın koliye konulması unutulmuş ve yanında kalmıştır. Kova kaldırılmış, tüm personel dikkatli olması konusunda tekrardan uyarılmıştır.
Denetçinin Sonuç Değerlendirmesi:	