

MÜKELLEFLERİN HİZMETLERİ TEMEL TEKNİKLERİ

KATILIMCI DERS KİTABI





MÜKELLEF HİZMETLERİ TEMEL TEKNİKLERİ

KATILIMCI DERS KİTABI

AĞUSTOS 2007

GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI
Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı

Yayın no: 40

www.gib.gov.tr

© Her hakkı Gelir İdaresi Başkanlığı'na aittir.

"Bandrol Uygulanmasına İlişkin
Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin
5 inci maddesinin ikinci fıkrası çerçevesinde
bandrol taşıması zorunlu değildir"

ISBN : 978-975-8195-08-4

Resimleyen: Enes ALTIN

UYUM AJANS / ANKARA
Tel: 0312.229 39 72 • Faks: 229 31 07
www.uyumajans.com.tr

Bu kitabın amacı;
Sizlere mükellef hizmetleri kavramını tanıtmak,
mükelleflere sunulan hizmette kaliteyi artırmak,
mükellefle etkin ve doğru bir iletişim kurmanızda
size yardımcı olmaktadır.



*İyi usul ve tatbikin memnun edici neticelerini vatandaş,
hiçbir işte vergi mevzuu kadar hassasiyette takdir etmez.*

K. Atatürk

SUNUŞ

Devlet tarafından sunulan kamu hizmetleri ile ilgili toplumsal beklentiler, sosyal ve ekonomik gelişmelere paralel olarak artış göstermektedir. Bu artış neticesinde Devletimiz de faaliyetlerini, toplumun beklentilerine göre yeni yönetim anlayışları benimseyerek yeniden düzenleme çabası içerisinde dir.

Kamu yönetimi alanında vergi toplama hizmeti gibi önemli bir kamu görevini yürüten Gelir İdaresi Başkanlığı olarak da artan mükellef beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilmek adına etkin ve verimli işleyiői sağlamaya yönelik çalışmalar yürütölmektedir.

Yeniden yapılanan Başkanlığımızın vizyonu; mükellef odaklılık temel ilkesine göre yüksek kalitede hizmet sunmayı esas alan bir yaklaşımla görev yapmaktadır. Gelir İdaresi olarak etkinlik ve verimliliğin artırılmasının yanı sıra, mükellefe de güler yüzlü hizmet sunulmasını hedeflemekteyiz.

Gelir İdaremizin mükelleflere kaliteli hizmet sunumunu her bir çalışanımızın tutum ve davranışları belirleyeceğinden, mükelleflerle doğrudan iletişim halinde olan Gelir İdaresi personelimizin kaliteli hizmeti verebilmek ve mükellef memnuniyetini sağlayabilmek için mükelleflerin beklentilerini karşılamanız ve hatta onların aşacak biçimde hizmet vermesi gerekmektedir.

Eksiksiz ve kaliteli bir mükellef hizmeti sunabilmek için kişiler arası karşılıklı saygı ve sevgi temelinde kurulacak sağlıklı iletişimin önemi büyüktür.

İnsanların karşılındakinden neler beklediğinin farkında olması ve buna uygun davranması çevremizdeki insanlarla kurduğumuz ilişkileri daha sağlıklı ve anlamlı kılar.

Unutmayalım ki insanların sizden beklediği, gerçekten sizin diğer insanlardan beklediklerinizdir.

Gelir İdaresi Başkanlığı olarak daha iyi bir Türkiye'nin oluşumuna katkıda bulunma amacı doğrultusunda mükelleflerimize daha nitelikli ve güler yüzlü kamu hizmeti sunmaya yönelik olarak hazırlanan eğitim programlarının çalışanlarımıza katkı sağlayacağını umuyor, bu tür eğitimlerin önümüzdeki zamanlarda da devam edeceğini belirtir, bu vesileyle hepinize çalıŐmalarınızda baŐarılar dilerim.

Osman ARIOĞLU
Gelir İdaresi Başkanı

ÖNSÖZ

Yakın geçmişte mali alanda yapılan değişikliklere göz atıldığında, çok önemli bir geçmişe sahip olan Gelirler Genel Müdürlüğü'nün organizasyon yapısının sonlandırılarak yerine 2005 yılı Mayıs ayında Gelir İdaresi Başkanlığı'nın kurulması ön sıralarda gelmektedir.

Eski ve yeni yapı hem mevzuat hem de örgüt yapısı olarak karşılaştırıldığında, getirilen en önemli yeniliğin "mükellef odaklılık" olduğu görülmektedir. Esas itibarıyla değişim felsefesinde oldukça önemli bir yer tutan "mükellef odaklılık" ilkesi, bünyesinde "çalışan odaklılığı" ve toplamda ise "insan odaklılığı" barındırmaktadır. İster kamuda ister özel sektörde olsun "insan odaklı" olmayan bir kurumun da günümüz koşullarında ayakta kalmasının mümkün olmayacağı bir gerçektir.

Mükellef odaklılığın oluşmasında temel bakış açımız, insan odaklı bir yaklaşımla hareket ederek, "çalışanlarımızın" ayrı "mükelleflerimizin" ayrı birer varlık olarak görülmemesidir. Çünkü bizim anlayışımıza göre yurttaş olma ortak paydasında, mükelleflerimiz ve çalışanlarımız birbirine zıt, birbirine rakip unsurlar değildirler. Onlar, çağdaş, modern ve müreffeh Türkiye'nin oluşumuna "ödedikleri/topladıkları" vergilerle katkıda bulunan kişilerdir. Dolayısıyla da bu alanda yaptığımız iyileştirmeler ve elde ettiğimiz gelişmeler bir başkası için değil, sonuçta kendimiz içindir.

"Her zaman ve her koşulda özveri ile çalışarak bu ülkeye ve milletine hizmet etmeye dayalı Maliyeci kurum kültürü"ne sahip olan çalışanlarımız, bizim en önemli değerimiz olup, onların hem mükellef hizmetleri hem de mevzuat konusunda donanımlı ve yetkin olmaları da en temel amacımızdır.

Mükellef Hizmetleri Temel Teknikleri Eğitimlerimiz, çalışanlarımızın değişimin en önemli gücü olduğu gerçeğinden hareketle Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı'nca dünya uygulamaları incelenerek ülkemizin sosyo-kültürel yapısı dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Amacımız; çalışanlarımızı mükellef hizmetleri ve iletişim konusunda bilgilendirmek, etkili iletişimi sağlamak ve onlara yol göstermektir. Devletle yurttaşın doğrudan temasa geçtiği bir noktada uygun iletişim ortamını oluşturmaktır.

Değişim çok uzun ve zorlu bir yoldur. Ancak bilindiği üzere en zorlu ve en uzun yolculuklar bile küçük bir adımla başlar. Geçmişte olduğu gibi bugün de gelecekte de Türkiye'nin öncü, örnek ve mükellef odaklı bir kuruluşunun oluşumuna emeğiyle, düşüncesiyle katkıda bulunan tüm meslektaşlarımıza bu eğitimin ve bu yayının yararlı olmasını dilerim. / Ankara, 2 Temmuz 2007.

Nazmi KARYAĞDI

Gelir İdaresi Grup Başkanı
Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	7
ÖNSÖZ	9
GİRİŞ	13

BÖLÜM I

TOPLAM KALİTE VE MÜKELLEF HİZMETLERİ

A- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	17
B- MÜKELLEF HİZMETLERİ AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	22
C- İŞ YAŞANTIMIZDA YER ALMASI GEREKEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELEİRİ.....	26
1. Müşteri Odaklılık	26
2. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme	28
3. Toplumsal Sorumluluk.....	29

BÖLÜM II

MÜKELLEF HİZMETLERİNDE KALİTE KAVRAMI

A- KALİTELİ HİZMET	31
B- MÜKELLEF HİZMETLERİ KAVRAMI.....	37
C- GÖNÜLLÜ UYUM	39
D- MÜKELLEF HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ.....	44
1- Mükellef Yükümlülükleri	45
2- Mükellef Hakları	47
3- Gelir İdaresi Başkanlığı Mükellef Hakları Bildirgesi	48
E- VERGİ MAHREMİYETİ	50

BÖLÜM III**MÜKELLEFLERLE İLİŞKİLER**

A- YÜZYÜZE İLETİŞİM	57
1- Konuşma	59
1.1. Etkili Konuşmanın İlkeleri	59
1.2. Beden Dili	60
1.2.1. Yüz İfadeleri	63
1.2.2. Jestler	64
1.2.3. Duruş ve Mesafe.....	65
1.2.4. Göz	66
1.2.5. Baş	66
1.2.6. Görünüş - Giyim	67
1.2.7. Ben Dili - Sen Dili.....	68
1.2.8. Ses Kullanımı.....	68
1.2.9. Diksiyon ve İçerik.....	69
1.2.10. Çevre	69
2- Dinleme	70
2.1. Takip Ettiğini Belirtmek.....	70
2.2. Aktif Dinleme	71
2.3. Beden Diliyle Dinlemek	73
2.4. Empati (Duygudaşlık).....	74
2.5. Etkin Olarak Dinlememek	75
B- TELEFONLA İLETİŞİM	77
C- YAZIŞMA	79
D- ÖZÜRLÜ MÜKELLEFLERLE İLETİŞİM	81
E- YABANCI MÜKELLEFLERLE İLETİŞİM	84
F- ZOR MÜKELLEFLERLE İLİŞKİLER	85
KAYNAKÇA.....	93

GİRİŞ

Günümüzde üretim faaliyetlerinin daha çok özel sektöre bırakılması nedeniyle üretici devlet yerine daha çok düzenleyici ve denetleyici faaliyetler üstlenen bir devlet yapısı ortaya çıkmıştır. Ekonominin serbest piyasa düzeninde şekillendiği bu yeni düzende devlet, mal üretimini yavaş yavaş terk ederek kamu hizmetine yönelmiştir. Bu durum devletin kamu hizmetleri için ihtiyaç duyduğu kaynakların vergilerle karşılanma oranını artırmıştır.

20. yüzyıl başından itibaren özel sektörde gelişen yeni bir yönetim anlayışı II. Dünya Savaşı sonrası devlette de uyarlamaya başlanılmıştır. 1950'li yıllarda Japonya'da temelleri atılan bu yeni yönetim anlayışı 80'li yıllarda meyvelerini vermeye başlamış ve o yıllardan itibaren tüm dünyaya yayılarak, toplam kalite yönetimi olarak geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

Müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönteminde (TKY), temel amaç hem iç, hem de dış müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması olup, etkinlik, etkililik ve verimlilik esaslarına dayanmaktadır.

Başlangıçta sanayide, üretim sektöründe uygulanmaya başlanan bu çağdaş yönetim anlayışının, her alan için geçerli olduğu görülerek; hizmet sektöründe de uygulanmaya başlanılmıştır. Aynı başarılı sonuçlar kamu kurum ve kuruluşlarında da alınmaya başlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin katılımcı yönetim ve vatandaş memnuniyetinin sağlama ilkeleri doğrultusunda, devletin bunlara cevap verebilecek şekilde yeniden yapılanması gündeme gelmiştir.

Köklü bir yapıya ve geçmişe sahip olan Türk Gelir İdaresi, bu yaklaşımın da etkisi ile yeniden yapılanmıştır. Gelirler Genel Müdürlüğü adıyla Maliye Bakanlığının ana hizmet birimi olarak teşkilat içerisinde yer almakta iken; Gelir İdaresi Başkanlığı olarak, 5345 sayılı Kanunla 16.05.2005 tarihinde Bakanlığın bağlı kuruluşu olarak dönüşüme tabi olmuştur.

Bu yeni yapılanmada Gelir İdaresi Başkanlığı'nın görevleri ve çalışma ilkeleri tanımlanmıştır. Buna göre, gelir politikasını adalet ve tarafsızlık içinde uygulamak; vergi ve diğer gelirleri en az maliyetle toplamak; mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu sağlamak; mükellef haklarını gözeterek yüksek kalitede hizmet sunmak suretiyle yükümlülüklerini kolayca yerine getirmeleri için gerekli tedbirleri almak; saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik, etkililik ve mükellef odaklılık temel ilkelerine göre görev yapmak, Gelir İdaresi Başkanlığımızın yeni yönetim anlayışı olmuştur.

Gelir İdaresi Başkanlığımızın; yukarıda bahsedilen yeni yönetim anlayışına göre görevlerini yerine getirmek üzere Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı kurulmuştur.

Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı'nın görevleri arasında;

- Vergi bilincinin artırılması gerekli çalışmaları yapmak,
- Mükellefleri vergi mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda bilgilendirmek,
- Mükelleflere yönelik hizmetlerin ve her türlü iletişimin, hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,
- Mükellef haklarının korunmasını sağlamak ve buna ilişkin gerekli alt yapıyı hazırlamak,
- Mükellef şikayetlerini değerlendirmek ve bu konuda gerekli tedbirleri almak,

- Mükellef memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek,
- Vergi mevzuatının adil uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri almak yer almıştır.

Bu görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde Başkanlığımızca Toplam Kalite Yönetimi anlayışı benimsenmiştir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli ilkelerinden birisi herkesin; üst kademe yöneticilerin ve çalışanların bu sürece katılması gereğidir. Mükellefle birebir temaste bulunan çalışanlar, kalite geliştirme sürecine katılma konusunda cesaretlendirilmeli ve bunun için gerekli donanımlar sağlanmalıdır.

Pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de kamu giderlerinin finansmanı büyük oranda vergilerden sağlanmaktadır. Vergi gelirlerini artırmanın yollarından birisi, mükellefleri bilinçlendirmek ve yükümlülüklerini kolayca yerine getirmelerini sağlayıp, vergisini ödeme konusunda istekli olan mükelleflere kaliteli hizmeti sunmaktır.

Mükelleflerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması kaliteli hizmet sunmanın gereklerinden biridir. Gelir idaremizin mükelleflere kaliteli hizmet sunması ile vergi gelirlerinin artması toplumsal refahımızı artıracaktır.

Gelir İdaresi Başkanlığı Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı'nca "Mükellef Odaklı" hizmet anlayışının kurumun her seviyesinde yerleşebilmesi için gerekli çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalardan istenilen sonuçların alınabilmesi mükellef hizmetleri konularında eğitilmiş insan gücüyle mümkündür. Bu bağlamda, vergi mükellefleriyle doğrudan iletişim halinde olan vergi dairesi personeline yönelik olarak yapılacak eğitimlerde eğitim metaryeli olarak kullanılmak, daha sonrasında da mükellef hizmetlerinin yerine getirilmesinde yardımcı kaynak olmak üzere

Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı tarafından "Katılımcı Ders Kitabı" hazırlanmıştır.

Bu kitapta; Başkanlığımızın daha çok taşra teşkilatında, Mükelleflere birebir hizmet veren çalışanlarımıza yönelik olarak, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, mükelleflere güler yüzlü hizmet sunulması, mükelleflerde vergi bilincinin oluşturulması, vergisini ödemek isteyen mükelleflere kaliteli hizmet sunulması, vergisini ödemek isteyen mükelleflere kaliteli hizmet sunulmasına ilişkin bilgi ve teknikler yer almaktadır.

BÖLÜM I

TOPLAM KALİTE VE MÜKELLEF HİZMETLERİ

A- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Kamu yönetiminin siyasal alan içinde tanımlamalarının etkinlik ve verimlilik perspektifinde değerlendirilmesi 20. yüzyıl başlarına denk gelmektedir. 20. yüzyıl öncesi kamu yönetimi iktidar alanı içinde tanımlanırken¹, geçtiğimiz yüzyıl başında profesyonel bir nitelik kazanmıştır. Bu bakımdan demokratik devlet anlayışıyla birlikte memur ya da kamu görevlisi idareye hizmet eden değil, toplumsal açıdan sorumlulukları olan ve topluma en iyi hizmeti verme yükümlüğü olan bir meslek memuru haline gelmiştir.

Bu anlayıştan hareketle biz de bu çalışmamızda Gelir İdaresi çalışanlarını “memur” olarak değil “kamu görevlisi” olarak adlandırmaktayız.

Kamu hizmeti alanı, kendi içindeki yönetsel evrimi gerçekleştirirken, özel sektör uygulamalarını dikkate alarak kendi yapısıyla bütünleştirip kamu hizmetine uyarlamıştır. Klasik yönetim anlayışı çerçevesinde tek tip toplulaştırılmış üretimin sonuçları gerek özel sektör gerekse kamu hizmeti açısından verimli olmasına karşın uzun dönemde tıkanıklılık yaratmasından dolayı 1940'lı yıllarda Davrınışı Ekolün (insan ilişkileri okulun)un ortaya attığı davranış değerlendirmesi ve çalışanın üretime katılımı görüşü ağırlık kazanmıştır.

¹ Devlet yönetiminde kamu hizmeti götürenler iktidara bağlı çalışan konumundayken devlet memuru (kamu görevlisi) konumunu almış böylelikle memuriyet mesleki bir nitelik kazanmıştır.

Davranışçı Ekolün yönetim sınıflandırmasındaki eksiklerin ortaya çıkışıyla birlikte özel sektörde ve dolayısıyla kamu sektöründe yeni arayışlar ve çözüm yolları ortaya çıkmıştır. 1960'ların başında insan ilişkileri okulunun çalışan ögesini "iç müşteri" kavramıyla tanımlayan ve hizmeti alanları "dış müşteri" olarak değerlendiren Toplam Kalite Yönetimi, geride bıraktığımız 50 yıla yakın sürede gelişim göstererek müşteriye odaklı bir yönetim anlayışını gerçekleştirmiştir.

Hizmetin çalışanlar ve hizmeti alanlar tarafından denetlendiği, ayrıca üretim sürecinin yanı sıra yönetim sürecine katılımında sağlandığı Toplam Kalite Yönetiminde (TKY) hizmetin zamanında ve verimli olarak tamamlanması esas alınmaktadır. Bu nedenle yönetimin örgütlenmesi de bu felsefeye göre şekillenmektedir.

Personelin, hizmet üretiminde etkisiz kalmaktan ziyade katılımcı konumuna gelmesiyle birlikte, çalışanların fikir üretimi ve üretim sürecine katılımı ile hizmette kalite artacaktır. Toplam Kalite Yönetimini diğer yönetim anlayışlarından ayıran önemli özelliklerden biri de hizmetin sunumunun yanısıra çalışana ve yönetime getirdiği kazanımlardır. Bunların başında "katılımcı yönetim" anlayışının hayata geçirilmesi gelmektedir.

Kamu yönetimi alanında vergi hizmetlerini yerine getiren Gelir İdaresi personelimizin, hizmet sunumunu yerine getirirken yetenek ve becerilerini katmalarıyla birlikte, verimli ve kaliteli hizmetin sunumu gerçekleşecektir.

Çağdaş Kalite Kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol 1930'larda Belle Telefon şirketinde çalışan istatistikçi W.A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı. Bu dönemde adı geçen şirkette bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar nedeniyle oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü yapmak üzere, Muayene Mühendisliği bölümü kuruldu.

İkinci Dünya Savaşı esnasında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi, savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmemesi nedeniyle, kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolü sayesinde ABD, askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebiliyordu.

Bu dönemin en önemli özelliği kalite kontrol konusundaki çalışmaların artması ve kalite konusundaki bilgilerin toplumla paylaşılmaya başlanmış olmasıdır. Ancak savaş bitince kalite kontrolüne olan ilgi azalmaya başladı. Kuruluşların çoğu, kalite kontrolünü sadece savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz bulmaya başlamışlardı.

Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izledi. Bugün dünya literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı görülmektedir.

ABD'nde savaş yıllarındaki üretim, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik yönden etkilenmiştir.

1950'li yıllarda TKY'nin fikir babalarından olan Deming ve Juran, Japonya'nın önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. İş adamlarının amacı, savaş sonrası Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirebilmektir.

Deming, Japonları, kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır.

TKY'nin fikir babalarından olan Deming, 1950'li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkelerin arasında Türkiye de bulunmaktaydı. Türkiye'deki konferansa davet edilen bir kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; "İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburus kesilmiş saçları vardı. İlginç şeyler söyledi..." diye yorumda bulunmuştur.

Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra "Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız" demişler ve savaş sonrasında çökmüş olan Japon Endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardır.

DEMİNG'in Japonya'daki konferanslarda sarfettiği şu cümleler oldukça anlamlıdır:

"Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır."



O tarihlerde ülkemizin böyle bir fırsatı değerlendirme olanağını bulamamış olmasını doğal karşılamak gerekir. Çünkü Japonya dışında o dönemde hiç bir ülkede Juran'ın ya da Deming'in konferansları değerlendirilememiştir.

Son yirmi yıl içinde başta Japonya ve onu takiben Güney Kore ve Tayvan yüksek rekabet gücüne sahip ülkeler olarak ortaya çıkmışlardır. Özellikle Japon'ların bu başarısının sırlarını açıklayan binlerce kitap yazılmıştır. Yazılanların önemli bir bölümünde, bu başarının arkasında korumacılığın, makro ekonomik politikaların, Japonların özelliklerinin, sosyal ve kültürel değerlerinin, hatta alfabelerinin, ömür boyu istihdam uygulamalarının, eğitim düzeylerinin, çalışkanlıklarının vb. nedenlerin bulunduğu öne sürülmüştür.

Gerek Deming gerekse Juran, geçmişte kalitesiz, dayanıksız olan Japon ürünlerinin nasıl kaliteli ve tüm dünyada aranan ürünler haline geleceğine ilişkin yol gösterici olmuşlardır. Yönetim sistemini ve üretim sistemini "kalite" odaklı hale getirmenin beraberinde çalışan, müşteri ve şirket ortakları açısından memnuniyeti sağladığı gerçeğini Japonlara TKY ile öğretmişlerdir.

Oysa, bu ilerlemenin Japonların öteden beri sahip oldukları özelliklerden değil batıdan öğrendikleri bir takım yaklaşımlarla yepyeni ve klasik yönetim modelini hemen hemen tümüyle reddeden bir yönetim modeli geliştirmiş olmalarında görülmektedir.²

² **Nazmi KARYAĞDI**, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi" Ankara Sanayi Odası Yayını, 2001, Yayın No: 51, s. 59-60

B- MÜKELLEF HİZMETLERİ AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu kurumları, günlük hayatımızda hizmet aldığımız organizasyonların başında gelmektedir. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, yerel hizmetler, sosyal güvenlik hizmetleri vb.) hepimiz her gün yararlanmaktayız. Devlet tarafından verilen tüm bu hizmetler hakkında toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Bu artışa bağlı olarak Devletimiz de faaliyetlerini toplumun beklentilerine göre yeniden dizayn etmek üzere çağdaş yönetim tekniklerinin arayışı içerisinde. Bu arayışların ve çabaların temel hedefi; vatandaşlara etkin, verimli ve kaliteli bir hizmet sunmak olduğu gibi onların beklentilerini karşılamak hatta beklentilerinin ötesine geçmektir.

Kamu kurumlarının verimli ve etkin işleyişini sağlama çabalarının başında ise, “kaliteli yönetimin” kamu kurum ve kurumlarında yaygınlaştırılması ve kurumsallaştırılması gelmektedir³. Kamu örgütlerinde “kaliteli yönetim” çabaları, özel sektör kuruluşlarında başarıyla uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizin kamu yönetiminde de ön plana çıkmasına neden olmaktadır.

Özel kuruluşlar, gelişen ve artan müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine en iyi şekilde cevap verecek yönetim tarzları aramışlar ve sonuçta kaliteli hizmet verme yöntemleri içinde en çok Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını benimsemişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi; bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir⁴.

³ Ömer PEKER, 1996; *Behara ve Gundersen*, 2001:584; Saran, 2001

⁴ Nazmi KARYAĞDI, *a.g.e.*, s. 55

Toplam kalite, çalışanların katılımı ve müşteri merkezli bir modelle, süreçlerin iyileştirilmesi, organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir.

Klasik yönetim anlayışında astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi çerçevesinde hareket ederler. Bunun doğal sonucu olarak kurum, yalnızca üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda hareket etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin amacı müşteri tatmininin sağlanması olduğu için organizasyonun tüm birimleri, müşteri talepleri doğrultusunda yönlendirilmektedir. Kaliteli hizmeti gerçekleştirmek ise, temelde çalışanların tümü ile yönetimin sorumluluğundadır. Temel hedefin, "müşterilere kaliteli hizmet vermek" olduğu yönetim tarafından çalışanlarına içtenlikle benimsetilmelidir. Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluştaki yönetim piramidi de tersine dönmektedir.



Esas itibarıyla kaliteli hizmet konusu herkesin sorumluluğunda olan bir konu olmasına rağmen, vatandaşın gözünde kaliteyi belirleyen, en önemli unsur onlarla doğrudan temasta bulunarak hizmet sunan çalışanlar, bir başka ifadeyle bu kitabın hitap ettiği siz Gelir İdaresi çalışanlarımızdır.

Toplam Kalite Yönetiminde klasik sistemden farklı olarak, müşteri (vatandaş, mükellef) ihtiyaçlarını karşılayan hatta bu beklentilerin ötesine geçen ürün ve hizmetler sağlayabilecek entegre bir sistem oluşturulmaya çalışılır. Gelir İdaresi Başkanlığı bünyesinde oluşturulan ve temel görevlerinden biri etkin mükellef hizmetleri sunulması ve gönüllü uyumun artırılması olan Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı, kendisine verilen görevleri yerine getirirken bu yeni anlayış çerçevesinde hareket etmek ve bu anlayışın en uçtaki vergi dairesinden başkanlığa kadar tüm örgüte yayılmasına çalışmaktadır. Müşteri hizmetlerinin Gelir İdaresi Başkanlığı'na bir yansıması olan mükellef hizmetleri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bir uzantısı olan müşteri odaklılık esasına göre kurumumuzda şekillenmektedir.

Mükellef grupları ve sektörler ile bunların hizmet ihtiyaçları da dikkate alınmak suretiyle Toplam Kalite Yönetimi doğrultusunda etkin mükellef hizmetlerini gerçekleştirme temel hedefimiz olmalıdır. Bu ihtiyaçlar dikkate alınmadığı takdirde "mükellef odaklılık" kağıt üstünde kalacaktır. Mükellef odaklı çalışmanın bir diğer bir yararı da gelir idaresi çalışanlarına sağladığı faydadır. Kaliteli mükellef hizmetlerinin sunulması, mükellef sorunlarını çözmede yahut şikayetlerini dinlemede mükelleflerle birebir karşı karşıya kalan çalışanlar açısından kuşkusuz ki iş yükünü azaltacaktır. Mükellef açısından azalan işyükü, kısalan iş tamamlama süreleri çalışanlarada doğal olarak aynı şekilde yansıyacaktır.

Bizler Gelir İdaresi çalışanları olarak Devlet tarafından sunulan yüzlerce kamu hizmetinden birisi olan “vergilik hizmetlerini” sunmaktayız. Vergilik hizmetinde hizmeti sunan konumundayken, vatandaş olarak geride kalan yüzlerce kamu hizmeti de talep eden durumundayız. Hizmet sunmadaki temel ilke-miz; diğer kamu kurumlarından hizmet alırken beklediğimiz arzu ettiğimiz kaliteyi, sunmuş olduğumuz vergilik hizmetinde de bizim gösterebilmemiz olmalıdır.

Bir başka bakış açısıyla hizmet sunan ile hizmetten yararlanan tarafların **“Devlet-Vatandaş”** olarak görmek yerine yeni bir felsefeyle, **“Vatandaş-Vatandaş”** olarak algılamak daha doğru olacaktır. Böylelikle kendimizi karşımızdaki kişinin yerine koymamız daha kolay olacak ve **“kendimize nasıl davranılmasını istiyorsak”** biz de başkalarına aynı şekilde davranmış olacağız.

Günlük yaşantımızda satın almış olduğumuz mal veya hizmetten memnun kalmadığımızda o ürünü yenisiyle değiştiririz ya da o firma ya da kişiden bir daha mal ya da hizmet satın almazız. Ancak, kamu kurumlarınca sunulan hizmetlerdeki memnuniyetsizlik halinde vatandaşların böyle bir seçme özgürlüğü bulunmamaktadır. Her vatandaşımızın, her mükellefimizin “Birinci sınıf” hizmete layık olduğu düşüncesinden hareketle hizmet kalitesini artırmaktan başka bir seçeneğimiz bulunmamaktadır.

C- İŞ YAŞANTIMIZDA YER ALMASI GEREKEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

1. Müşteri Odaklılık:



İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve karşılanmasına bağlıdır (iç müşteri - dış müşteri).

Müşteri isteklerinin tatminini, temel örgüt felsefesi haline dönüştüren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar.

TKY'nde örgüt felsefesini şu iki cümleyle ifade etmek mümkündür:

"Bizim paramızı patron değil, müşteri öder."

Bunu kamuya uyguladığımızda;

"Bizim paramızı devlet, belediye başkanı değil, halk öder."

Ya da bir başka ifadeyle Devletin tüm giderlerini halk öder."

Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan (potansiyel müşteri) ve satın almış olan herkestir. Müşteri, şirket içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm veya kuruluştur.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere TKY'nde müşteriler iç müşteriler ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kuruluş içinde çalışan her kişi, başka kişi veya bölüm için bir mal veya hizmet üretmektedir. Her eleman (işçi-memur), kendi ürettiği

mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşterisi olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcı-firmanın müşterisi) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Kamu yönetiminde TKY'nin uygulanması açısından iç müşteri olarak tanımlayacağımız kamu personelinin, sağlıklı, temiz ve düzenli koşullarda çalışmaları, yaptıkları işten tatmin olmaları, eğitim ve kendini geliştirme imkanlarıyla işlerinde belirleyici olmaları yani işlerinde inisiyatif sahibi/lider olmalarını sağlamak, önemle üzerinde durulması gereken bir başka konudur.

Dış müşteri ise, kuruluşun ürettiği mal ve hizmetleri satın alan, kullanan veya tüketen kişidir.

Bu bağlamda müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydaya, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfete, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlerinin (kendi ve aile kültürüne, sosyal statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur.

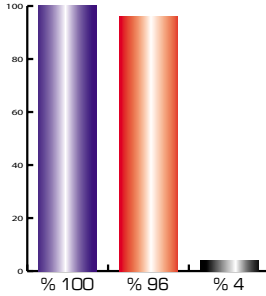
Müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini, **en genel anlamda bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da beklenti yönünde artı olmasıdır.**

Müşteri görüşlerini en iyi yansıtan olgulardan biri şikayetlerdir. Müşteriler genellikle karşılaştıkları problemleri ilgili kuruluşlara bildirmekten çok diğer müşterilere aktarmaktadırlar.

Bir özel şirkette yapılan araştırmada; aldığı ürün veya hizmetten memnun olmayan her 100 müşteriden sadece 4'ünün şikayetlerini üretici firmaya ilettiği, buna karşın memnun olmayan müşterilerin her birinin bu memnuniyetsizliğini yakın çevresindeki 10 kişiye anlattığı görülmüştür. Aldığı ürün veya hizmetten memnun kalmayan 10 müşteriden sadece 1 tanesi tekrar aynı ürünü ya da hizmeti denemekte ve yeni bir müşteri kazanmak, mevcut müşteriyi tutmaktan daha pahalıya mal olmaktadır.⁵

⁵ Maliye Bakanlığı, Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara, 2004

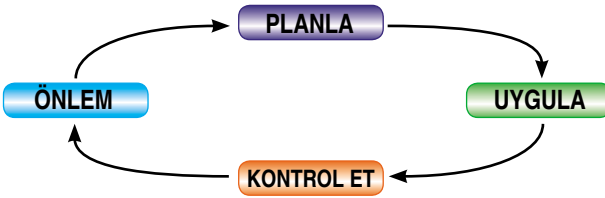
Müşteri Şikâyetleri



- Bildirilen şikâyetler
- Bildirilmeyen şikâyetler
- Bilinen şikâyetler

2. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme:

Herhangi bir kurumda işletme hedeflerine ulaşmak amacıyla, her düzeydeki fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır.



Sürekli gelişme (P-D-C-A) (Plan-Do-Check-Act) "PUKO döngüsü olarak adlandırılan PLANLA - UYGULA - KONTROL ET - ÖNLEM AL" çevirimini ilk ortaya atan Dr. W. A. SHEWHART'tır.

Bu çevrimi 1950 yılında Dr. E. DEMİNG Japonlara aktarmıştır. Sürekli gelişme kavramı Japonya’da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için KAIZEN (sürekli geliştirme) felsefesi hakim olmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adını vermeye başlamışlardır.

PUKO döngüsünde her gelişme çevrimi tamamlandığında bir yenisi başlatılır. Böylelikle her birim ve her eleman kendi işinde sürekli olarak gelişme amacını güder.

Gerçekten de “kalite” bir amaç değil sonuçtur. Sadece rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araçtır. Çok yüksek bir kalite düzeyine çıkmak dahi yeterli değildir, sürekli olarak rakiplerden ilerde olmak gerekir. Bunu sağlayan yöntem ise sürekli gelişmedir.

Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur.⁶ Kurumların yapması gereken, en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır.⁷

Vergi dairesi çalışanları olarak mükelleflere sunduğumuz hizmetlerde ve vergi dairesinin iç işlemlerinde sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi hedef almak zorundayız. Sürekli olarak geliştirilemeyen her hizmet, günümüzde yerinde sayma değil geriye gitme anlamına gelmektedir.

3. Toplumsal Sorumluluk:

TKY’nin uygulayan kuruluşlar; topluma ve müşterilerine karşı sorumluluk sahibi olarak, şeffaf ve hesap verilebilir şekilde, yüksek düzeyde bir etik yaklaşım benimserler. Bugün ve yarın için sosyal sorumluluğa önem vererek bu yönde çaba sarf ederler.

⁶ Selçuk AYTİMUR, *Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi*, KalDer Yayınları 6, Ocak 1995

⁷ KARYAĞDI, *a.g.e.*, s. 66

Kuruluşun sosyal sorumluluğu, değerleriyle ifade edilir ve kuruluŐla bütünüleŐir. Açık katılımıla kamuoyunun beklentileri karŐılanıır. MüŐterileri, alıŐanları, iŐbirlikleri ve toplumun mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentileri belirlenerek değerlendirilir ve önceden tahmin edilir. Toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araŐtırarak ve teşvik ederek topluma esin kaynağı oldukları gibi, onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar.

BÖLÜM II

MÜKELLEF HİZMETLERİNDE KALİTE KAVRAMI

A- KALİTELİ HİZMET

Kalite, bir ürün veya hizmetin önceden tespit edilen veya gelecekte doğabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Kaliteyi sağlayacak bileşenlerin en önemli kriterlerinden biri müşteri odaklılıktır. Hatta kalite tanımlarından biri, **“üretilen ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmesi”dir.**



Kaliteli hizmetin eksiksiz olma, hızlı, doğru ve zamanında yapılma gibi birçok özelliği bulunmaktadır. Ancak bu özelliklerin yanısıra hizmetlerin güler yüzle sunulması gerekmektedir. Bir mükellefe nazik bir tutum sergilemediğimiz takdirde kaliteli hizmet tam anlamıyla yapılmış sayılmaz. Mükellef ilişkilerinde kaliteli hizmetin bir gereği olarak profesyonel tutum (nezaket ve sağlıklı ilişkiler), sergilenmesi gerekir. Bu konuya kitabımızın ilerleyen bölümlerinde değineceğiz.

Eskiden beri söylenegelen “kaliteli pahalıdır” sözü günümüzde işletmelerin “ucuz ve kaliteli” ürünler üretmesi sonucunda geçerliliğini yitirmiş bulunmaktadır. Buna paralel olarak önceleri bedelsiz elde edilen kamu hizmetleri kaliteli sunulamaz şeklindeki inanç da artık gündemden düşmeye başlamıştır. Toplam Kalite Yönetiminin kamuda uygulanabilirliği söz konusu olduğundan beri artık “kaliteli” sıfatı kamu hizmetleri için de aranan bir nitelik haline gelmiştir. Diğer bir deyişle toplumun refahı için “kalite” önemli ve vazgeçilmez bir unsur olmuştur.

Önceleri sadece özel işletmeler için geçerli olan kalite olgusu, günümüzde kamu hizmetlerinde de aranan bir olgu haline gelmiştir. Kamu yönetiminde kaliteli hizmet anlayışının odağında “önce insan” olgusu vardır. Özel işletmelerde geçerli olan müşteri kavramı, kamu yönetiminde de dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu anlamda müşterinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, istenilen yer ve zamanda hizmetin sunumu temel hedef olmuştur.

Gelir İdaresi Başkanlığı açısından konuyu değerlendirecek olursak; kaliteli hizmet ile mükelleflerimizin daha fazla bilinçlenmesi sağlanacak, ödevlerini gönüllü yerine getirmeleri teşvik edilecek ve bu durum vergi gelirlerinin artmasına kamu hizmetlerinin sağlam ve yeterli kaynaklarla finanse edilmesini temin edecektir. Bu bakımdan rahatlıkla söyleyebiliriz ki; **kaliteli hizmet sunmak Gelir İdaresi Başkanlığı personelinin öncelikli topluma karşı sorumluluğudur.**

Sunulacak hizmetlerde kaliteyi tespit etmek için bazı unsurları aramak gerekmektedir.

Bu unsurlar şunlardır:

- **Güvenilirlik:** Hizmetin bir kerede ve doğru yapılmasıdır. Tek seferde ve doğru biçimde görevimizi tamamlamak ilk amacımız olmalıdır. Bu, kurumumuzun güvenilir imajının devam etmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde kurumumuzun hizmeti aksattığı ya da tam anlamıyla yerine getiremediği düşüncesi, mükelleflerimizin vergiye gönüllü uyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.
- **Heveslilik:** Personelin hizmet vermeye her zaman hazır ve istekli olmasıdır. Hazır ve istekli olmayan personel tarafından hizmet zamanında ve doğru olarak verilemeyeceğinden hizmet verimli olmayacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse hizmetin zamanında bitirilmesi kaliteli hizmetin gereğidir.
- **Yetenek:** Personelin gerekli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Vergi dairesi çalışanı, vergi mevzuatı ve mükellefler hizmetleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı takdirde mükelleflerin sorularını yeterince yanıtlanamayacak ve bunun



sonucu problemi çözemeyecek kaliteli hizmet sunulamayacaktır. Bu nedenle personelimizin sahip olduğu yeteneklerin, hizmet sunumunda değerlendirmesi ve bunu açığa çıkarılması gerekmektedir.

- **Ulaşılabilirlik:** Mükellefin hizmetten kısa zamanda ve düşük bir maliyetle yararlanabilmesini ifade eder. Mükelleflerin vergi dairelerine kolayca ulaşmasının yanısıra; gelişen teknolojiyen yararlanarak vergiyle ilgili kaynaklara internetle, telefonla ve faksla ulaşım vergi dairesine gelmeden gerekli bilgilere ulaşması yada işlemi yapabilmesidir.
- **Nezaket:** Personelin, mükelleflere karşı kibar ve saygılı olmasıdır. Mükelleflerle ilişkilerde nezaket kurallarına uygun davranılması kaliteli hizmetin gereğidir.



- **İletişim:** Mükelleflere vergi hizmeti hakkında, onun anlayabileceği düzeyde bilgi verilmesidir. Yapılan hizmetin, verilen bilginin mükellef tarafından anlaşılabilir açıklıkta olması ve personelin bunu mükellefe sağlayacak tutum ve davranışlar içerisinde olmasıdır.
- **İnanılabilirlik:** Personelin hizmet verirken mükellefe samimi bir tavırla yaklaşıp kurumun yarattığı imaj ve kendisinin kişisel beceri ve yetenekleri ile kuruma olan inancı güçlendirmesidir. Kurum imajı ve personelin kişisel özellikleri inanılabilirliği artıran faktörler olması nedeniyle personelimizin bu yönünü geliştirmesi gerekmektedir.
- **Güvenlik:** Verilen hizmetin tehlike, risk ve şüpheden uzak olmasıdır. Bu durum gizliliği de kapsamaktadır. Vergi mahremiyeti mükellef bilgilerinin gizli olmasını ve üçüncü kişilerin menfaatine kullanılmamasını öngörür. Vergi hizmetini yerine getirirken mükellefin temel haklarından olan vergi mahremiyetini tüm Gelir İdaresi çalışanları gözetmek zorundadır.



- **Mükellefi Anlama/Tanıma:** Mükellefe özel ilgi gösterilmesi, ismi ile çağırılması, mükellef açısından onur verici bir davranış ve kabul görme onayıdır. Bu sayede daha iyi iletişim kurulması sağlanacaktır. Ayrıca mükellefe yönelik “Sizin için ne yapabilirim?” gibi olumlu sorular mükellefi anlamayı ve beklentisini öğrenmeyi kolaylaştıracaktır.
- **Hizmet Ortamı:** Hizmetin verildiği ortamın fiziksel özellikleri, personelin dış görünüşü, kullanılan araç ve gereçler ve bunların teknolojik gelişmelere uygunluğu da hizmet kalitesini etkilemekte ve mükelleflerin karşı olumlu düşünceleri ve inancı artmaktadır.



Özetle; tüm bu unsurların tamamının var olduğu bir hizmeti **“kaliteli hizmet”** olarak tanımlamak mümkündür. Sunduğumuz hizmette kaliteyi artırmak için günlük yaşantımızda her bir unsurun iyileştirilmesi konusunda çaba göstermemiz gerektiği açıktır. Özetle kaliteli hizmet birden fazla unsurdan oluşan bir bütündür. Bütünsel bir yaklaşımı ve herkesin çabasını gerektiren bir olgudur.

B- MÜKELLEFLER HİZMETLERİ KAVRAMI

Yönetim anlayışının değişmesiyle birlikte özellikle özel sektörde ortaya çıkan yenilikler, üretim ve pazarlama süreçlerini de etkileyerek müşteri odaklı bir tarzın doğmasına neden olmuştur. Bu yenilik müşterinin üretim sürecinin merkezine yerleşmesini ve karar birimlerinden biri haline gelmesini sağlamıştır.

Günümüzde modern devletler, devlet eliyle yürütülen faaliyetlerinde özel sektörün başarı ile kullandığı yönetim model yada tekniklerini kullanmakta ve başarılı sonuçlar almaktadırlar. Ülkemizde özel sektörde uygulanan başarılı çalışmaların kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde de uygulaması beklenmektedir.

Yeniden yapılanan Türk Gelir İdaresi'nde müşteri kavramını gözden geçirecek olursak; bizim "müşterilerimiz" yani hizmet sunduğumuz, karşılığında vergi talep ettiğimiz kesim ise vergi mükelleflerimizdir.

Bunun yanısıra Yeminli Mali Müşavirler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler, Serbest Muhasebeciler, SSK ve Bağ-Kur gibi sosyal güvenlik kurumları, adli merciler, icra daireleri, Emniyet Teşkilatı, Sanayi ve Ticaret Odaları, sivil toplum örgütleri ve birçok kamu kurumu bizden hizmet talep eden müşterilerimiz konumundadırlar.

Daha kaliteli hizmet sunmak amacıyla yeniden yapılanmış olan Türk Gelir İdaresi, mükelleflerini artık müşteri gibi algılamak zorundadır. Müşteri ilişkileri kavramının Gelir İdaresi Başkanlığı'ndaki yansımaları "mükellefler hizmetleri" dir.

Ancak gözden kaçırılmaması gereken, müşteri ile mükellefler arasındaki bir takım farklılıkların bulunmasıdır.

Müşteri; aldığı mal ve hizmeti beğenmediği takdirde tekrar aynı yerden mal ve hizmetin alışverişini kesecek ve alternatif yerlere yönelecektir. Diğer bir deyişle müşterinin seçme özgürlüğü bulunmaktadır. Çünkü günümüz rekabet koşullarında aynı sektörde aynı mal veya hizmeti üreten birçok firma bulunmaktadır. Müşterinin herhangi bir mal veya hizmeti satın alıp almama, satın alacağı yeri ve zamanı seçme konusunda bir takım özgürlükleri vardır. Ayrıca bu durum mal ve hizmet üreticileri için de geçerlidir. Oysa ki mükellefler için böyle bir durum söz konusu değildir. Çünkü ülkemizde vergi toplama görevi, kanunlarla Maliye Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı'na verilmiştir.

Vergi Usul Kanunu'nun 8. maddesine göre mükellef, vergi kanunlarına göre kendisine vergi borcu terettüb eden gerçek veya tüzel kişidir. Mükelleflerimiz açısından vergi yükümlülüklerini yerine getirme ve vergi hizmetlerini alma konusunda Gelir İdaresi Başkanlığımız dışında başka bir seçenek bulunmamaktadır. Bu durum her iki taraf için de kanunlarda belirtilen bir zorunluluktur. Örneğin mükelleflerimizin bağlı buldukları vergi dairesi kanunla belirtilmiş olup ayrıca vergi ödevlerinin bir çoğunu belli zaman dilimlerinde yerine getirmek zorundadırlar. Böyle olunca mükelleflerimizin ve çalışanlarımızın yüksek kalitede hizmete layık olduğu inancındayız. Bu anlayışa göre bankonun bu tarafında çalışan personel ile diğer taraftaki mükellef arasında hiçbir farklılık yoktur. Personelimiz mükellefe hizmet sunan kamu görevlisi olmasının yanı sıra kendisinde bir vatandaşdır ve aslında kaliteli hizmet ürettiği kişi de kendisidir. Diğer taraftan hizmet talep eden mükelleflere en iyi hizmeti sunmak yasal bir görevimizdir aynı zamanda.

C- GÖNÜLLÜ UYUM

Yasal zorunlulukla ortaya çıkan mükellef vergi dairesi ilişkisi, artık devletin tek taraflı olarak yatırım ve rolleri belirlendiği ilişki olmaktan çıkmış; mükelleflerin beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alındığı bir ilişkiye dönüşmüştür. Çağdaş devlet anlayışında ortaya çıkan bu gelişmeler sonucunda, mükelleflerin gönüllü uyumunun sağlanması, hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve mükellef beklentilerinin tespiti, gelir idarelerinin görev sorumluluğu haline gelmiştir.

“Niçin Kaliteli Mükellef Hizmeti Sunmalıyız?” sorusu; “Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gerektirdiği şekilde, mükellefler ile Gelir İdaresi arasında düzenli ve istikrarlı bir güven ortamı inşa edebilmektir” şeklinde cevaplanacaktır. “Gönüllü Uyumun” oluşturulması ve yaygınlaştırılması bu güven ortamının sağlanmasına bağlıdır. Etkin bir şekilde oluşturulacak mükellef hizmetleri sayesinde, mükelleflerin gelişerek değişen ihtiyaçları tespit edilebilecek ve en hızlı şekilde yerine getirilerek sorunlarına çözümler üretilebilecektir.

Günümüzde tüm gelir idareleri için önem arzeden gönüllü uyum; mükelleflerin, gelirlerini beyan edip vergilerini eksiksiz ve zamanında ödemeleri, başka bir deyişle vergi ile ilgili görevlerini gönüllü, severek ve isteyerek yerine getirmeleri şeklinde açıklanabilir. Gönüllü uyum, vergi bilinci kavramı ile yakından ilişkilidir. Gönüllü uyumu sağlamak üzere; mükelleflerin vergi borçlarını hesaplamada; beyannamelerini doğru, eksiksiz ve zamanında verme gereklerini sağlamada ve ödemelerini yapmada Gelir İdaresinin üzerine düşen oldukça önemli bir sorumluluğu bulunmaktadır.

Mükelleflerin vergiye gönüllü uyumlarının artırılmasında onlara müşteri mantığı ile yaklaşılması gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta, mükelleflerin seçme özgürlüğünün olmadığı fakat kaliteli hizmet alamadıkları takdirde bir şekilde vergi idaresiyle olan ilişkilerini askıya alabilecekleri ve sorumluluklarını yerine

getirmede daha az duyarlı davranabilecekleridir. Örneğin yeterli düzeyde hizmet alamayan ve nezaket kurallarına dayalı iletişimin olmadığı bir vergi dairesine mükellef daha az uğrayacak; iyi hazırlanmamış internet sitesini kullanmayacak, vergiden kaçınma yollarını arayacak ya da vergi kaçırmaya teşebbüs edecektir. Vergi Dairesinden ve vergi ile ilgili işlemlerden, bilgi alma yollarından kaçınan bir mükellefte vergi bilinci oluşmayacak ve vergi ile ilgili ödevlerini yerine getirmeyecektir. Elbette ki vergiye gönüllü uyumu az olan mükellef gruplarının sayısı çok olan ülkelerde vergi gelirleri yeterince toplanamayacaktır. Mükelleflerin gönüllü uyumunun artması neticesinde, İdarenin kazanacağı zaman ve işgücü ile, uyum göstermeyen diğer mükelleflere yoğunlaşması sağlanacaktır.

Mükelleflerin bilgi ihtiyacının karşılanması, bilinçlendirilmeleri vergiye gönüllü uyumda artış gösterecektir. Bu sayede vergi toplama maliyeti azalacaktır. Ayrıca kaliteli sunulan mükellef hizmetleri ile Gelir İdaresi; profesyonel, tarafsız ve dürüst kamu kuruluşu olma niteliği kazanacaktır.

Profesyonellik, tarafsızlık ve dürüst hizmet kısa sürede ve kendiliğinden gerçekleşebilecek bir olgu değildir. Bu niteliklere sahip kurumun personelinin de aynı niteliklerde olması ve kurum kimliğini benimsemesi şarttır. Kısacası yukarıda saydığımız niteliklere kurumun, o kurumun üst düzey yöneticisinden en alt personeline kadar sahiplenilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak gönüllü uyumun sağlanması için Gelir İdaresi Başkanlığı merkez ve taşra teşkilatı tarafından kaliteli hizmet sunulması gereklidir. Bu sayede mükelleflerimizin vergi konusunda bilinçlenmeleri sağlanacaktır. Bilinçli mükellef vergi ile ilgili ödevlerini yerine getirirken daha az problem yaşayacak ve vergi gelirleri olumlu yönde etkilenecek, vergi idaresi ve çalışanlarına da daha az sorun taşınacaktır.

Gönüllü Uyumu Etkileyen Faktörler

Mükelleflerin vergiye gönüllü uyumu elbette ki kendiliğinden oluşabilecek bir durum değildir. Gönüllü uyumun sağlanmasında en büyük görev Gelir İdaresine ve dolayısıyla onun çalışanlarına düşmektedir. Bilimsel bir yaklaşımla gönüllü uyumu etkileyen faktörler üzerinde gayret gösterilmesi durumunda uyumun gerçekleşmeye başladığı görülecektir.

Mükelleflerin gönüllü uyumunu sağlamada İdarenin profesyonel, tarafsız ve adil yaklaşımının yanı sıra diğer bir takım başka faktörlerin de etkili olduğu tespit edilmiştir:

- **Gelir Düzeyi ve Vergi Oranları:** Mükelleflerin gönüllü uyumuna etkisi konusunda yapılan birçok araştırma göstermiştir ki gelir düzeyi ve vergi oranları artış gösterdikçe gönüllü uyum azalmaktadır. Yüksek vergi oranı vergi sonrası geliri azaltan bir unsur olduğu için vergi ödememe riski üstlenilebilir bir seviyeye gelmektedir.

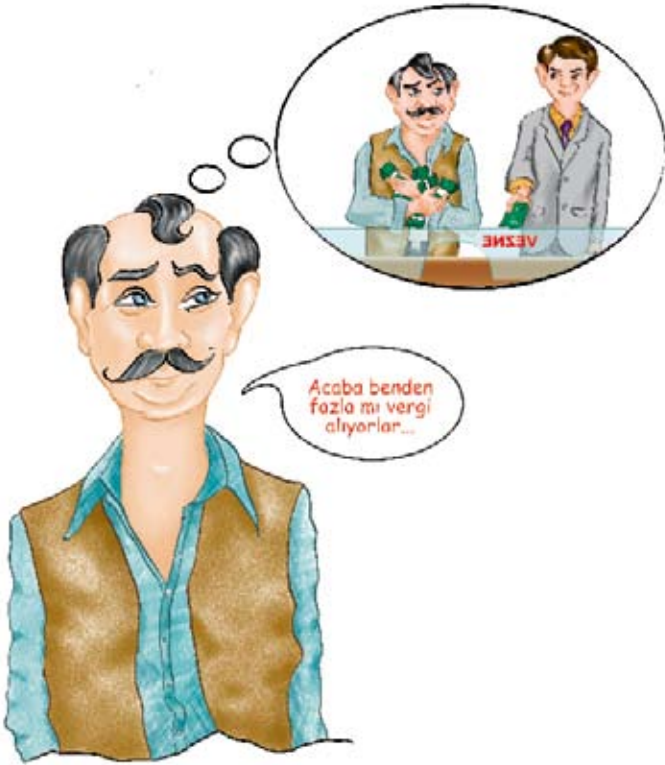


- **Sosyal ve Demografik Faktörler:** Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, meslek gibi faktörler de mükelleflerin gönüllü uyumuna etki etmektedir. Örneğin, gençlerde yaşlı insanlara oranla risk alma eğilimi daha yüksektir.
- **Cezalar, Denetim Olasılığı ve Önceki Denetimler:** Vergi denetimleri, mükellefleri vergi mevzuatına uygun hareket etmeye yönelten faktörlerdendir. Denetim gören yahut denetim görme olasılığı içinde olan mükelleflerin kazancını doğru beyan etmeme riskini göze alma olasılığı daha düşüktür. Ayrıca cezaların caydırıcı özelliği de mükelleflerin gelirlerini doğru beyana teşvik eden önemli bir başka unsurdur.
- **Subjektif ve Objektif Ölçüler/Tedbirler:** Vergi yönetimine karşı olumsuz düşünce ve davranış içinde olan mükellefler daha fazla vergi kaçırma eğilimi göstermektedirler. Mükellefler vergi kaçırmanın haklı olduğu inancında iseler vergi kaçırmak için, yok eğer tam tersi bir düşünceye sahip iseler dürüst beyanda bulunmak için uğraşmaktadırlar.
- **Mali Müşavirlerin/Vergi Danışmanlarının Etkisi:** Ülkemizde mükellefler mali müşavir, vergi danışmanı ve muhasebecilerden özellikle bilgi akışı konusunda yararlanmaktadırlar ve bilgi alma ihtiyacı duydukları konuların başında “mevzuattaki değişiklikleri” gelmektedir⁸. Uluslararası araştırmalara göre mali müşavirlerin/vergi danışmanlarının gönüllü uyuma etkisi noktasında iki görüş vardır. Birincisi, mali müşavirler hata oranını azaltır ve ayrıca gönüllü uyumu düzenlerler. İkincisi ise denetimin ahlaki ve fiziksel maliyetini düşürerek doğru beyanda bulunmama eğilimine itebilirler.⁹

⁸ **Suadiye GÜLHAN, Cemal YÜKSELEN**, “Mükelleflerin ve Muhasebecilerin Birbirlerinden Beklentileri: Hatay İlinde Bir Araştırma”, *Mali Çözüm*, Yıl: 2, Sayı: 56, Temmuz, Ağustos, Eylül 2001, İstanbul SMMMO Yayını, s. 15-26

⁹ **Andreoni, Erard, Feinstein**, 1998

- **Ahlaki ve Sosyal Dinamikler:** Mükelleflerin vergi yükünün adil dağıldığına inanması gerekir. Aksi takdirde vergi kaçırma eğilimli olmaları beklenir. Ayrıca toplanan vergilerin gerektiği yerlere harcanmadığı inancında mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu etkilemektedir.



- **Vergi Sisteminin Karmaşıklığı ve Vergi Affı:** Karmaşık yapıya sahip vergi sistemi ve sıklıkla çıkarılan vergi affları, gönüllü uyumu olumsuz yönde etkileyen bir başka unsurdur.

D- MÜKELLEF HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Maliye ile ilgili kitapların pek çoğunda vergi; “Devletin egemenlik gücüne dayanarak, kamu giderlerini karşılamak amacıyla yaptığı zor alımdır.” şeklinde tanımlanmaktadır. Feodal devlet düzeninden kalma bu tanım, klasik devlet anlayışının vatandaşa bakış açısını yansıtmaktadır. Modern devletlerde bu tanımın değişmesi gerektiği düşüncesindeyiz: “Vergi, devletin etkinliği sağlanmış ve şeffaf kamu giderlerini sağlamada -ki bunlar adalet, eğitim, sağlık, iç ve dış güvenlik ve altyapı harcamalarıdır- ekonomik faaliyetleri en az etkileyerek adalet, eşitlik ve yasallık ilkeleri çerçevesinde, toplumsal uzlaşmayı sağlamak koşuluyla almış olduğu parasal değerlerdir.”¹⁰

Bu bakış açısının günümüzde gelişmiş ekonomilerde de model olduğunu görmek mümkündür. Nitekim OECD üyesi ülkelerin gelir idareleri tarafından yayınlanan mükellef hakları bildirgeleri de bunun en somut örneğidir.

Büyük bir çoğunluğu, II. Dünya Savaşı sonunda yürürlüğe giren vergi yasalarının, günümüzdeki düzenlemeler irdelendiğinde, vergi mükelleflerinin yükümlülüklerinden oldukça geniş ölçüde bahsedildiğini görmek mümkündür. Aslında bu pek de yadırganacak bir durum değildir. Çünkü vergi ödemek bir yükümlülük, bir zorunluluktur. Ancak yukarıda da bahsedildiği üzere temel ekonomik ve sosyal değişimler gelir idarelerinin, vergi ve mükelleflere bakış açılarını değiştirmiştir. Günümüzde, vergi mükellefleri bir takım yükümlülüklerinin yanısıra bir takım haklara da sahiptirler.

“Mükellef Hakları Bildirgesi” olarak vergi literatürüne giren bu olgu; kimi ülkelerde vergi yasalarında yer almakta, kimilerinde de İdare tarafından deklare edilen bir belge niteliğinde bulunmaktadır.

¹⁰ Nazmi KARYAĞDI, *a.g.e.*, s. 22

Her ne şekilde yapılmış olursa olsun Mükellef Hakları Bildirgesi, vergi ödeme süreci içinde mükellefin sahip olduğu hakları göstermektedir.

Mükellef hakları bildirelerinin pek çoğu iki temel kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi "Mükellef Yükümlülükleri", ikincisi ise "Mükellef Hakları"dır. Gelir İdaresi Başkanlığı'mızca Şubat 2006'da yayımlanan Mükellef Hakları Bildirgesi'nin en önemli özelliklerinden birisi, sadece mükellef haklarını içerip, mükellef yükümlülüklerini içermemesidir. Bazı ülke uygulamalarında yükümlülükler, hakları elde etmenin koşulu olarak öngörülmüştür.

Yasalarda yer alan yükümlülüklerin Mükellef Hakları Bildirgesinde yer alması, bilinenin tekrarı olacaktır. Nitekim Vergi Usul Kanunu'muza baktığımızda "Mükellefin Ödevleri" başlığı altında mükelleflerin yükümlülüklerini görmek mümkündür. Bu nedenle de Bildirgeye yükümlülükler konulmamıştır¹¹. Çalışanlarımızın mükellef hakları konusunu tüm boyutlarıyla kavrayabilmesi amacıyla kitabımızda mükellef hakları, mükellef yükümlülükleri ile birlikte ele alınmıştır.

1- Mükellef Yükümlülükleri

Mükelleflerin, Vergi Usul Kanunu gereğince mükellefiyet kaydı, mevzuata uygun şekilde tutulan defter ve kayıtlar, eksiksiz ve zamanında beyan, ödenmesi gereken vergiyi zamanında ödemek, denetimler sırasında vergi idaresi ile işbirliği içinde olmak, kişisel veya iş ile ilgili şartların değişmesi halinde vergi idaresini bilgilendirmek ve vergi dairesi çalışanlarına karşı nazik olmak gibi yükümlülükleri bulunmaktadır.

¹¹ Nazmi KARYAĞDI, "Mükellef Hakları Bildirgesi", Vergi Dünyası, Mart 2006, s. 44



2- Mükellef Hakları

Mükellef hakları konusunun temelinde vergi sisteminde mükellef gözüyle bakılması yatmaktadır. Vergi oranlarının düşürülmesinden doğacak gelir kayıplarını azaltmak amacıyla, genel vergi matrahlarının genişletilmesi; yeni teknolojik gelişmelerin vergi uygulamalarında ortaya çıkardığı sorunların çözülmesini, sadece denetim ve ceza gibi zorlayıcı unsurlarla sağlamak mümkün değildir. Mükellef hakları yaklaşımı, bütün bu sorunla-



rının üstesinden gelinmesinde mükelleflerin desteğini sağladığı çözümü kolaylaştırmaktadır. Çünkü, araştırmalar göstermiştir ki, mükellefler vergi idarelerinin kolaylaştırıcı ve yapıcı yaklaşımlarına olumlu tepkiler vermektedirler.

1990'lı yıllara gelindiğinde mükellef odaklı yaklaşımı benimseyerek yeniden yapılanan vergi idarelerinin vergileme sürecinin etkin, hızlı ve şeffaf hale getirilmesi çalışmalarının sonucu olarak mükellef haklarının belirlenmesi, açıklanması ve korunması gibi hususlar daha güçlü şekilde gündeme gelmeye başlamıştır. Mükellef haklarının açıklanması ve bunlara ilişkin koruma

çalışmalarına önem verilmesi devletin, etkin vergileme işlemi ve mükelleflerine gösterdiği olumlu yaklaşımın bir göstergesi haline gelmiş olup; birçok ülkede bunların açıklanmasına ve duyurulmasına yönelik düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır.

Bir çok ülkenin, anayasasında düzenlenmiş olan kanun önünde eşitlik, özel hayatın gizliliği, konut dokunulmazlığı, seyahat ve haberleşme özgürlüğü, hak arama özgürlüğü ile başvurma hakkı gibi konular, vergileme işlemlerinde mükelleflerle ilgili konularda belirleyici, yol gösterici ve sınırlandırıcı olmaktadır.¹²

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına göre; mükellef hakları ve ödevleri konusu devletin nitelikleri arasında sayılan hukuk devleti esasında yer almakta olup; mükellef hakları ve ödevleri bir madalyonun iki yüzünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, devlet vergi toplama yetkisini kullanırken vergilerin yasallığı ilkesi gereği hukuk kurallarına uymalı ve aynı hassasiyeti vergi ödemekle yükümlü olanların haklarını kullanmaları sırasında da göstermelidir.

3- Gelir İdaresi Başkanlığı Mükellef Hakları Bildirgesi

Yeniden yapılanan Türk Gelir İdaresi, vergileme işlemlerine ve mükelleflerine gösterdiği mükellef odaklı yaklaşımın doğal bir sonucu olarak Şubat 2006'da "Mükellef Hakları Bildirgesi"ni yayımlamıştır. Mükellef Hakları Bildirgesi'nin yayımlanmasındaki amaç; mükelleflerin halihazırda var olan haklarını gündeme getirip, bu konuya dikkat çekilmesidir. Bunların bir kısmı kanunlarda yeterince bahsedilmemesine karşın daha etkin bir mükellef hizmetlerini sağlama konusunda Gelir İdaresi Başkanlığı'nın bu hakların varlığına ilişkin kararlılığının açıklanmasıdır.

¹² Adnan GERÇEK, *Uludağ Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Vergi Sorunları*, Yıl 29, Sayı 209, Şubat 2006, s. 121-149

MÜKELLEFLERİN HAKLARI BİLDİRGESİ

Bu bildiri, Türk Gelir İdaresinin mükellef odaklı, kaliteli hizmet sunma anlayışı içerisinde, saygılı ve dürüst olma temel ilkesiyle çalışmaya, vergi ödemenin sadece bir yükümlülük değil vatandaş olma ve sorgulama hakkı olduğu bilinciyle, kendisinden hizmet alan herkesi memnun etmeye ve sorunları çözmeye olan bağlılığını onaylar.

Bu nedenle;

- Açık, güvenilir, zamanında ve yeterli bilgi ile hizmet vereceğiz.
- **Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde öğrenmek istediğiniz her bilgi için doğru insanlarla temasa geçmeniz konusunda sizleri yönlendireceğiz.**
- Vergi konusundaki gelişmeleri sürekli güncellenen internet sayfamızla ve basılı yayınlarla sizlere en kısa zamanda duyuracağız.
- **Ücretsiz e-posta sistemimize kaydolmanız durumunda vergi ile ilgili gelişmeleri kaynağından ve anında öğrenmiş olacaksınız.**
- **Sahsi ve gizli bilgilerinize saygılıyız. Bu bilgileri Vergi Usul Kanunu'nun öngördüğü haller dışında açıklamayacağız ve kullanmayacağız.**

- **Vergi ile ilgili yükümlülüklerinizin yerine getirilmesinde sizlere her türlü kolaylığı sağlayacağız.**
- Yaptığımız işlemlerde ve gerçekleştirdiğimiz düzenlemelerde vergi kanunlarının adil, hukuksal, tarafsız ve rekabeti koruyucu bir şekilde uygulanmasını esas alacağız.
- **Vergi incelemelerinde kanunları doğru, tarafsız ve tutarlı bir şekilde uygulayacağız. İncelemenin her aşamasında sizi bilgilendireceğiz.**
- Şikayetlerinizi gerçek kimlik ve iletişim bilgilerinizle bize iletmeniz halinde, en kısa sürede sonuç ile beraber size döneceğiz.
- **Sürekli olarak kendimizi yenileyecek, daha iyi hizmet sunmanın arayışı içinde olacağız.**

İLETİŞİM

www.gib.gov.tr

MÜKELLEFLERİN HİZMETLERİ BİLGİ VE ŞİKAYET YÖNETİM MERKEZİ

Gelir İdaresi Başkanlığı İlkadım Caddesi
Faks: (0312) 415 28 21-22 06450 Dikmen-ANKARA

YARDIM

ALO MALİYE: 189

E- VERGİ MAHREMİYETİ

Vergi mahremiyeti, kanun güvencesi altında olup, vergi idaresinin yükümlülükleri arasındadır.

Türkiye'deki vergi mevzuatına göre; (Vergi Usul Kanunu Madde 5) aşağıda yazılı kimseler görevleri dolayısıyla, mükellefin ve mükellefle ilgili kimselerin şahıslarına, muamele ve hesap durumlarına, işlerine, işletmelerine, servetlerine veya mesleklerine ait olmak üzere öğrendikleri sırları veya gizli kalması lazım gelen diğer hususları açığa vuramazlar ve kendilerinin veya üçüncü şahısların yararına kullanamazlar;



- Vergi muameleleri ve incelemeleri ile uğraşan memurlar;
- Vergi mahkemeleri, bölge idare mahkemeleri ve Danıştay'da görevli olanlar;
- Vergi kanunlarına göre kurulan komisyonlara iştirak edenler;
- Vergi işlerinde kullanılan bilirkişiler.

Bu yasak, yukarıda yazılı kişiler bu görevlerinden ayrılırsa dahi devam eder.

Bir başka ifadeyle bu düzenleme; vergi idaresi, vergi yargısı ve vergi mevzuatına göre kurulan komisyonların, vergi mevzuatına göre vergi ile ilgili işlerde kullanılan bilirkişilerin ve kendilerine bilgi verilen kişi ve kurumların; mükellefler tarafından (mükellef ve mükellefle ilgili kişiler hakkında) sunulan bilgileri saklı tutacağı ve üçüncü kişilere açıklamayacağı hususunda güvence oluşturulması anlamına gelmektedir.

Vergi mahremiyetinin sınırı; toplum ile mükellefin çıkarları arasında bir denge oluşturmakta ve toplum çıkarları gözetilerek vergi güvenliğini sağlamak amacıyla yapılacak uygulamalardır. Bu uygulamalar vergi mahremiyetinin ihlali olarak değerlendirilmemektedir. Örneğin, bankaların vergi tahsilatı yapabilmeleri ve bu işlemin vergi mahremiyetine engel teşkil etmesini önlemek açısından, vergi mahremiyetini düzenleyen maddede 4962 sayılı Kanun ile yeni bir düzenleme yapılmıştır. Bu düzenleme ile bankalara, yapacakları vergi tahsilatına ilişkin bilgiler İdare tarafından verilebilecektir.

Bu çerçevede, Vergi Usul Kanunu'nun 5'inci maddesinde belirtilen ve yukarıda sayılan, kişi ve kurumlar vergi mahremiyeti ile ilgili hükümlere uymak durumundadırlar. Vergi mahremiyetine uymaya mecbur olan kişilerden bu mahremiyeti ihlal edenlere Türk Ceza Kanunu'nun 198'inci maddesinde yazılı cezanın iki katı hükmolunur.

BÖLÜM III

MÜKELLEFLERLE İLİŞKİLER

Hangi sektörde ve nerede olursa olsun İki hizmet çeşidi hatırlarda kalır: "Mükemmel Hizmet ve Kalitesiz Hizmet."

Mükellefin iyi veya kötü hizmet algısını iki unsur belirlenmektedir. Bunlar; beklenti ve geçmişte yaşanan deneyimlerdir.

İyi bir mükellef hizmeti verebilmek ve mükellef memnuniyetini sağlayabilmek için mükelleflerin beklentilerini karşılamamız ve onların beklentilerini aşmamız gerekmektedir.

Mükellef ihtiyaçları evrensel niteliktedir. Daha açık bir ifadeyle bunlar ulustan ulusa ya da coğrafik yere göre çok fazla farklılık göstermezler. Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanları olarak bizim amacımız, aşağıda belirtilen mükellef ihtiyaçlarını karşılayabilmemizdir:



Kontrol: Mükellef, durumu kontrolü altında tutabilecek yeterlilikte olduğunu hissetme ihtiyacıdadır. Konuyu kendilerince yönlendirebileceklerini / sonuçlandırabileceklerini hissetmek isterler. Bu tam olarak mümkün olmayabilir, ancak görevimiz problemi çözmektir. Mükellef hatalı olsa dahi ilerde aynı problemle karşılaşmamak için, onu yönlendirmek, bilgilendirmek gerekiyorsa eğitmek zorunda olduğumuz anlamına gelebilir.

Hedefler: Mükellef, personelin, kendisi için önem arzeden sorunun çözümüne yardımcı olacağını hissetmek ister. Sorunu çözme adımı bizimle başlamaktadır. Bu nedenle personelimizin mükellefle olan ilişkilerinde bu niyet içinde olması gerekmektedir.

Benlik İmajı: Mükellefin benlik imajının iyi algılamasına yardımcı olunmalıdır. Kendisi yetersiz hissettirilmemeli, önemli ve değerli olduğu hissi verilmelidir.



Eşit ve adil muamele: Mükellefler tarafsız ve adil bir muamele görmek isterler. Tarafsız ve adil algılanmayan bir gelir idaresi, mükellef tarafından olumsuz algılanacaktır.

Nezaket: Mükellefler, iletişim halindeki personel hakkında olumlu bir kanaat hissetmeye ihtiyaç duyarlar. Nazik ve saygın bir şekilde muamele görmek isterler.

Anlama: Mükellef hangi konunun hangi sebeplerle geliştiğini bilme ihtiyacı içerisindedir. Özellikle, karmaşık olabilecek sorunlarda konunun detaylı bir şekilde açıklanması gereklidir.

Güven: Mükellef kendisini tehdit altında değil, güvende hissetmek ister.

Saygı ve Takdir: Mükellefler saygı görmek, hizmet veren için önemli olduklarını hissetmek ve özellikle ödedikleri vergiden yarar sağlayanlar tarafından takdir edilme ihtiyacındadırlar. (Devletin vergi gelirlerinin size mevcut işinizi sağladığını unutmayınız. Maaşınız, tek bir mükellef değilse de, vergisini ödeyen bütün bir topluluk tarafından ödenmektedir.)

Vergi Dairesine Güven: Mükellef, hizmeti sağlayan memurun, doğru, eksiksiz ve yararlı olacak bilgiyi sunabilecek güvenilirlikte olduğunu hissetmek isteyecektir.

Özetle, mükellef, işlemlerinin zamanında, doğru, eksiksiz şekilde yapılmasını; nezaket ve empati (kendisini karşısındakinin yerine koyabilme) ile muamele görmek ihtiyacındadır.

Kaliteli hizmet sunmada, kararlı ve niyekli olmak temel esastır. Yine Kaliteli hizmet, karşı tarafa duyduğumuz saygının ifadesidir.

Kaliteli Mükellef Hizmeti ile ulaşılabilecek üç ana hedef vardır:

- Profesyonel nezaketi korumak
- İletişimin yönlendirilmesini kontrol etmek
- Doğru ve eksiksiz hizmet sağlamak

“Profesyonel Nezaket” ile kastedilen, mükellefe saygıdır.

Profesyonel nezaket'in bazı unsurları bulunmaktadır:

- **Cana yakın bir ses tonu ile konuşmak,**
- **Mükellefin söylediklerini gerektiğinde kısa notlar olarak dinlemek,**
- **Mükellefin duygu durumunu anlamak,**
- **Anlaşılır netlikte konuşmak,**
- **Mükellef seviyesinde iletişim kurmak.**

Mükellefin sizinle iletişim halindeyken, durumun kontrolünün sizde olduğunu unutmamak gerekir.

Konuşma, mükellefin sorusunun yanıtına veya problemin çözümüne yönelik olmalıdır. Durumun kontrolü, soru sorarak, aktif dinleme yöntemi ile, mükellefin duygularını ele veren sözsüz iletişim ipuçları yakalamak suretiyle yapılabilir.

Mükellefin sorularına vereceğimiz cevaplar eksiksiz ve doğru olmalıdır. Hizmetin zamanında yapılmaması, yanlış ya da eksik verilmesi, mükellef nazarında İdaremizin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Diğer taraftan mükellef memnuniyeti ancak **kaliteli hizmetin sürekliliği** ile mümkündür.

Kaliteli hizmet ile ilgili temel doğruları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Hizmet, sözlere değil, eylemlere dayanır.
- Mükellef hizmetinde en önemli unsur dinlemedir.
- Mükemmel bir mükellef hizmetinin özelliği basit ve sorunun çözümüyle ilgili olmasıdır.
- Hizmeti merkez alan bir organizasyonda, hizmet sunumu herkesin görevidir.
- İyi bir mükellef hizmeti, mükellefin asıl konu ile ilgili olan ve algılanan ihtiyaçlarını karşılar.
- Mükellef hizmeti, idare ve mükellef arasında iyi ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini kapsar.

A- YÜZYÜZE İLETİŞİM

İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek, onları etkileyebilmek, kendilerini anlatabilmek ve insanları anlayabilmek için iletişim kurmak zorundadırlar. İletişimin gerçekleşmesi için iki taraf gereklidir. Bunlar, iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine olabilir. Nitelikleri ne olursa olsun iki taraf arasındaki bilgi, duygu ya da düşünce alışverişini "iletişim" olarak kabul ederiz.

Burada alışveriş sözünden de anlaşılacağı gibi iletişim iki yönlüdür. İnsanlar arasındaki bütün konuşmaları iletişim olarak kabul edemeyiz. Bunlar karşılıklı olduğu takdirde iletişimdir. Örneğin, ana babalar çocuklarına, amirler memurlarına sadece bazı emirler verip, onların bu emirler karşısındaki tepkileriyle ilgilenmezlerse, bunu iletişim olarak değil, tek yönlü bilgi iletimi olarak değerlendirmek mümkündür. Bilgi iletileri bazen iletişime dönüşür. Örneğin, bir evin penceresindeki "satılık" ilanını yalnız okuyup geçerse, bu uyarıcı bizim için sadece bir bilgi ile-



timidir. Oysa ev sahibiyle telefonla ya da yüz yüze konuşmamız durumunda ise iletişim ortaya çıkar¹³. İletişim kurmanın birçok yolu vardır. İletişim kurma yollarından en etkili ve hızlı olanı yüz yüze iletişimdir.

Yüz yüze iletişim aracılığıyla kişiler birbirlerini yönlendirme ve eşanlı geri besleme imkanına sahiptirler. Vergi dairesi personeli olarak karşımızdaki mükellefe kaliteli hizmet sunabilmek için mükellefin vergiye ilişkin problemlerinin öncelikle doğru anlaşılması gerekir. Bu nedenle yüz yüze iletişimde bulunduğumuz mükellefe sorular sorarak ve alınan cevapları değerlendirerek problem tespitini başarıyla yapabiliriz.

Yüz yüze iletişim vasıtasıyla sağlanan eşanlı başarı, kaliteli hizmet vermenin de gereğidir. Yüz yüze iletişimin sağladığı kolaylıklardan biri de zaman bakımından hız kazanmaktır. Zaman bakımından hız kazanmanın önemi, mükellef memnuniyeti açısından güveni artırıcı bir faktördür. Mükellefler kamu dairelerinde yapacakları işin kolay ve çabuk olmasını isterler. Bizim amacımız ise mükellefe vereceğimiz hizmeti anlaşılır ve hızlı biçimde yapmaktır.

Vergi kanunları ve vergi uygulamaları hakkında yeterli bilgi sahibi olmayan ve olması beklenmeyen mükellef, vergi ödevini yerine getirmek isterken daha önceden edindiği yanlış kanıları da bize aktararak iletişim kurduğu personel aracılığıyla gerekli bilgiyi yüz yüze iletişimde alacaktır. Bu sayede iletişim kurulan mükellef edindiği bilgileri diğer mükelleflere aktarabilecek ve bu sayede diğer mükelleflerin yanlış kanılarında arınmaları sağlanacaktır.

¹³ <http://aysaghiz.adu.edu.tr/eski/ashmyo/TBL127.htm>

1- Konuşma

1.1. Etkili Konuşmanın İlkeleri

İletişim kurmanın en temel yolu konuşmadır. Etkili konuşmanın özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

Yıkıcı değil yapıcıdır: Mükellefle olan iletişimde pozitif yaklaşımı gerektirir. Mükellefin sorularına doğru, yeterli, ikna edici cevaplar vermek gerekir. İlgili mevzuatı bilmediği için mükellefe olumsuz tavır takınmamak, bilgi verici olumlu ifadelerle açıklamada bulunmak daha doğrudur.

İlginç ve değerli konuları kapsar: Bir çok insana sıkıcı gelebilecek vergi mevzuatını insanların ilgiyle dinleyebileceği ve bir daha unutmayacağı bir dille anlatma sayesinde mükellefte kalıcı etki bırakacaktır.

Konuşmacının kişiliği ile bütünleşir: Mükellefle olan iletişimin boyutuna göre çalıştığımız kurumu veya kendimizi temsil ederiz. (Çoğunlukla da biz Gelir İdaresi çalışanları, yaptığımız davranışlarla Devlet'i temsil etmekteyiz.)

Belirli bir amaca yönelir: Mükelleflerle olan iletişimimizde temel amacımız mükellefi bilinçlendirmek ve gönüllü uyum sürecine dahil etmektir.

- **Konuşmayı sağlam bir konuşma temeli üzerine kurulumuz:** Eksik ve güncel olmayan mevzuat bilgisine sahip personelin mükellefle sağlıklı diyaloga girmesi beklenemez.

Sağlam bilgilere dayanır ve dinleyicilerin ilgi ve dikkatini toplar.

Uygun ses tonu, el ve yüz hareketlerini gerektirir.

Çok uzun olmamalıdır, açık ve anlaşılır niteliktedir: Bilinmeyen teknik terimler kullanılmamalıdır. Mükellefin sahip olduğu kültür ve koşullarına uygun dil ve anlatımla yapılmalıdır. Aksi takdirde mükellefle olan iletişim anlaşılmaz hale gelecektir.

1.2. Beden Dili

Beden dili; yüzümüz ve vücudumuz aracılığıyla başkalarına söylediklerimizdir. Duygu ve düşüncelerimizi karşımızdakilere net bir şekilde iletmek için beden dilimizi kullanırız.

Beden dilinin daha etkin kullanımı mükellefi olumlu yönde etkileyerek rahatlamasını sağlayacak vergiyle ilgili problemini daha kolay anlatmasına imkan verecektir. Böylelikle çalışanımızın işi kolaylaşacaktır.

Beden dili konusundaki araştırmalarda, kişilerin mesajını, karşısındakine yüzde 7 oranında sözlerle, yüzde 93 oranında ise ses ve beden diliyle verdiği ortaya çıkmıştır.

Ellerinize ne anlatıyorsunuz?

Uzmanlara göre, işaret parmağının kaldırarak konuşulması, gizli bir şekilde karşdakini tehdit etme, ellerin kenetli olması ise, genel bir olumsuzluk ya da hayal kırıklığı mesajını vermektedir. Elleri önde birleştirerek el pençe divan durulması, karşısındakine ne isterseniz yaparım mesajını, ellerin arkada



birleşmesi ise kendine olan özgüveni, meydan okumayı anlatmaktadır. Parmak uçlarını birbirine yapıştırarak durmak ise konuya hakim olduğunu, bir elin yüzü kapatması ise endişe içinde bulunduğu mesajını içermektedir.



İnandırıcı olmadığınızı gösteren hareketler.

Elin çeneyi okşaması bir kimsenin karar verme sürecinde olduğunu gösterirken, dinleyen kişinin eli yanaktayken, başparmağının çene altında olması karşısındakine eleştirici, hatta rekabetçi yaklaşımı sergilediği mesajını vermektedir. Diğer parmakların ağzı örtmesi ise, iki şeyin ipucu olarak nitelendirilmekte, “benim söyleyeceklerim var” veya “sana inanmıyorum” şeklinde anlamak gerekir.



Kürsü ardından konuşmak güven vericidir.

Kişiler, kendilerini güvende hissetmek için genelde masa, kürsü gibi bir yerin arkasında olmak istemektedir. Eğer bunlar yoksa savunma güdüsü olarak bacak bacak üzerine atılmakta ya da kolları kavuşturulmaktadır. Özellikle yabancı ortamlarda bulunanlar, kollarını kavuşturarak savunmaya geçmekle, bu sırada başparmaklarını dışarıda bırakanlar ise savunmadayım ama rekabete hazırım mesajı vermektedir.



Bacak hareketleri neyi anlatıyor?

Bacak bacak üstüne atmak, savunmanın diğer bir şeklidir. Daha çok kadınların tercih ettiği bu oturuş biçimi, içe kapanıklığı ve savunmaya geçme duygusunu göstermektedir. Kişi kabağuna çekilmekte ve fikrini açıklamaya karar verdiğinde ba-

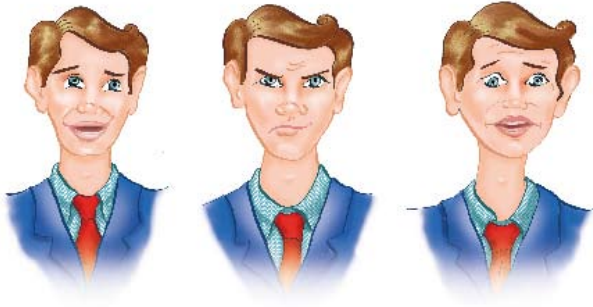


cak bacak üzerine atmaktan vazgeçmektedir. Bacağını dizden büküp diğerinin üzerine koyarak oturuş biçimi ise meydan okuma, hırs ve rekabetin işaretiyken; ayakların çapraz durumu kişilerin sakladıkları itiraflar veya verebilecekleri tavizler bulunduğu anlamındadır. Yalan söyleyen kişiler, yüzüne dokunup, gözlerini kaçırmakta, erkeklerin büyük çoğunluğu ise yalan söylerken yakasıyla oynamakta veya gömleğini gevşetmektedir.



1.2.1. Yüz İfadeleri

İnsan vücudunun en dikkat çeken bölümü "yüz"dür. Ancak yüz ifadelerini anlamak o kadar kolay değildir. Çünkü yüz, karmaşık bir iletişim sistemi oluşturmaktadır. Yüz ifadelerini anlama zor-



luğunun ikinci nedeni ise, yüz ifadelerinin hızla değişmesidir.

Neşeli ve mutlu ifadeler ağız ve gözle; kızgın ifadeler kaş ve dudak biçimleriyle; hayret, sürpriz gibi dışa dönük ifadelerle, içe dönük ifadeler gözlerle ortaya çıkmaktadır. Yüz ifadesini sağlayan diğer bir unsur ağız ve çene yapısıdır. Çenenin sıkıca kapalı tutulması iletişimi engeller. Konuşmanın tebessümle yapılması gerekir.¹⁴

Vergi dairesine gelen mükellef, asık suratlı personelle karşılaştığında gerginliği artacaktır. Hepimizin yaşadığı olağan sıkıntıları profesyonel bir tutumla mükelleflerimize yansıtmamamız gerekir. İş hayatımızda bu tutumu sergilemediğimizde mükelleflerden olumlu tepkiler alamayız.

İnsan ilişkilerinde hiçbir şey, yüz ifadesi kadar önemli ve anlamlı olamaz. Gülümseme ve sevincin çatık kaşlarla ifade edilmesi uygun düşmez. Güvenli bir ifade, verilen mesajla uyum içinde olmalıdır.

1.2.2. Jestler

Kullandığımız sözcüklerle beden dilimizin uyumlu olmaması iletişim kurduğumuz mükelleflerin bizi anlamasını zorlaştırır. Çünkü; her konuşma aynı ölçüde ilgi çekici olmayabilir. İlgi çekmeyen bir konu, uyum sağlamayan jestlerle anlamını kolayca yitirecektir. Bu sebepten dolayı mükelleflerle ilişkilerimizde konuşmamızın yanı sıra jest ve mimiklerimizde tamamlayıcı biçimde kullanılmalı, mükellefi aydınlatmalı ve konuya olan ilgisini

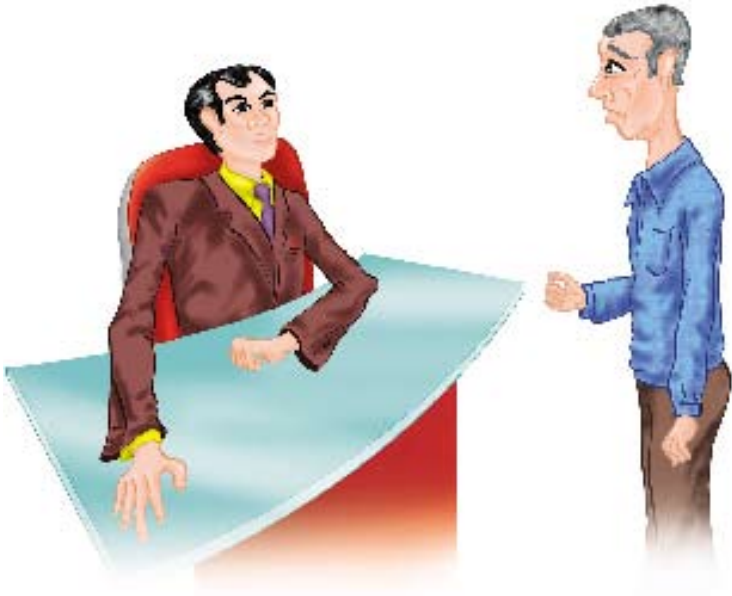
¹⁴ Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, a.g.e., s. 7

artırmalıyız. Aksi takdirde bizi anlamadan vergi dairesini terk eden mükellef vergi konusunda istediği bilgiyi alamamış olacaktır. Bu soru ile yeniden karşılaşmamız ise elbette ki kaçınılmaz olacaktır.

1.2.3. Duruş ve Mesafe

İletişim kurulmadan önce karşımızdaki insanın ilk izlenimlerini sağlayan hususların başında duruş ve pozisyonumuz gelir. Vergi dairesine gelen her mükellef, oturuşu, duruşu ve hal hareketleriyle iletişim kurmakta zorlanacağını düşündüğü personelle iletişim kurmaktan kaçınacaktır. Soru sormaktan çekinecektir. Unutmamalıyız ki; sorularına alacağı cevaplar ile bilinçlenecek olan mükellefler vergi ödevlerini doğru ve eksiksiz yerine getireceklerdir.

Düşük omuzlar; yenilgi, suçluluk, korku, güvensizlik, utangaçlık izlenimi; geriye doğru kasılmış omuzlar, öfke, duygusuzluk, kavgacılık ve despotluk izlenimi yaratır. Omuzların yukarı doğru kaldırılması ise gerginliğin göstergesidir. İletişim esnasında, mesajın doğru algılanmasını etkileyecek duruş ve davranışlardan kaçınılması gerekmektedir. Duruş biçiminin dinleyici üze-



rinde bıraktığı etkinin bilinmesi, konuşmacının kendisini gözden geçirmesine ve olumlu mesajlar iletecek davranışlar kazanmasına neden olacaktır.¹⁵ Bu mesajlar sayesinde mükellefle kuracağımız ilişkide etkili ve verimli olacaktır.

1.2.4. Göz

İletişim esnasında mükellefle göz kontağının kurulması onu dikkate aldığımızı gösterir. Öte yandan gözlerini kaçırarak personel bir şey sakladığı ve karşısındakine değer vermediği izlenimi uyandırarak mükellefin güvenini kaybeder.

Etkili iletişim için bakışlarımızın yumuşak ve güvenli olması gerekir. Gözümüzle kuracağımız etkili bir iletişim mükellefin güvenini kazanmamıza neden olacağı gibi mükellef üzerindeki tedirginliğin de azalmasını sağlayacaktır.

1.2.5. Baş

İletişimi etkileyen diğer bir etken de baş hareketlerimizdir. Baş hareketleriyle karşımızdaki mükellefe cesaretlendirici, destekleyici ya da reddedici mesajlar verebiliriz. Bu küçük mesajlar



¹⁵ Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, a.g.e., s. 8

insan ilişkilerinde büyük önem taşır. Örneğin karşımızdaki mükellefi dinlerken başın kaldırılması o kişiyi rahatsız eder. Ancak öne doğru hafifçe sallamak anlaşıldığı, tasdik edildiği izlenimini verir.

1.2.6. Görünüş - Giyim

İnsanlar kılık kıyafetleriyle karşılanır, söyledikleriyle uğurlanır. İlk izlenim açısından görünüş ve giyim büyük öneme sahiptir. Görünüşüne ve giyimine dikkat eden toplulukların bulunduğu mekanlara giderken her insan aynı özveriyi gösterir. Bu açıdan karşımızdaki mükellefleri etkilememiz için öncelikle biz kendi giyim ve görünüşümüze dikkat etmeliyiz. Kıyafetlerin temiz, düzenli, bakımlı olması, güzel görünmesi, kişinin kendisine ve çevresine duyduğu saygının da bir işaretidir.



1.2.7. Ben Dili - Sen Dili

Ben dili, kişinin karşılaştığı durum veya davranış karşısında kişisel tepkisini duygu ve düşüncelerle açıklayan bir ifade tarzıdır. "Ben" mesajını duyan kişi karşısındakinin ne hissettiğini öğrenir. Örneğin; karşımızdaki mükellefe "istediğim belgeleri hâlâ temin etmedin" demek "sen" dili mesajıdır. Bunun yerine "dosyada bulunması gereken belgeleri göremiyorum. Bu şekilde size yardımcı olamam" demek ise "ben dili" mesajıdır. Ben iletisi gönderen kişi önce, kendisini dinleme ve duygularını tüm açıklığı ile karşıdaki kişiyle paylaşma yükümlülüğü taşır. Sen iletisi, davranışın yükümlülüğünü karşıdaki kişiye bırakır. Sen mesajı iletişimi engeller "Sen" mesajı sen dilidir ve genellikle kızgınlık ifadesi olarak kullanılır.

1.2.8. Ses Kullanımı

İnsanlar arası ilişkilerde yaşanan en küçük gerginlik, kendini önce ses tonunda ortaya koyar. Canlı, neşeli, enerjik bir ses tonu, insanlar üzerinde olumlu etki bırakır. Ancak ortada bir gerginlik ve sorun varsa ses tonunun yumuşak ve sakin olması çatışmayı önler ve işbirliğini kolaylaştırır.



Monoton tonda, karşımızdakilerde bıkkınlık yaratan, kolayca dikkatin dağılmasına sebep olan bir konuşma üslubuyla kişi ortaya ne kadar orijinal fikirler koyarsa kaysun ikna edici olmayacaktır.

Vergi konusunda bilgilendirme maksadıyla vergi dairesine gelen mükellefe karşı üslubumuzda yumuşak bir ses tonu kullanmalıyız. Mükellef bizimle konuşurken bizi korkulacak ya da çekilecek biri olarak görmemeli konuşmamızın ilk safhasından başlayarak samimi bir dostuyla konuşuyormuşçasına rahat olmalıdır. Bu rahatlığı sağlayacak olan, mükellefle iletişimimizdeki ses tonudur. Ancak unutulmamalıdır ki; mükellefe her istediğinin olacağı ya da güvensizlik verecek bir ses tonunun kullanılmasından da kaçınmalıyız.

1.2.9. Diksiyon ve İçerik

Etkili iletişim unsurlarından biri de düzgün diksiyondur. Kelimeleri vurgularla, anlam ve heyecan duraklarını yerli yerinde kullanarak daha da etkili ve anlamlı hale getirebiliriz. Kelimelerin açık olması ve anlaşılacak şekilde telaffuz edilmesi, cümlelerin düzgün kurulması karşımızdaki mükellefe anlatmak istediğimiz hususu daha kolay aktarmamızı ve anlaşılmanızı sağlayacaktır.

Mükellefi bilgilendirirken anlatacağımız hususun içeriği, ilgili konuyla sınırlı olmalıdır. Konuyla ilgisi olmayan ya da mükellefçe anlaşılması zor olan kavramları içeren cümlelerle anlatım tarzı, mükellefin anlamasını zorlaştıracak ve hata yapmasına neden olacaktır.

1.2.10. Çevre

Çevresel faktörler de iletişimi etkilemektedir. İletişimin yer aldığı ortamın özellikleri; fiziksel konumu ve nitelikleri, bir başka deyişle büyüklüğü, biçimi, rengi, aydınlık ya da karanlık olması, ısı derecesi, sessiz ya da gürültülü olması iletişimi etkileyen faktörlerdir.¹⁶

¹⁶ Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, a.g.e., s. 8

Her ne kadar bazı vergi dairelerimizde fiziksel açıdan olumsuzluklar bulunsa da Başkanlığımızca vergi dairelerimizin fiziksel ortamlarının iyileştirme çabası günden güne artmaktadır.

Bizim görevimiz mevcut koşullarımızı en etkin şekilde kullanarak çalıştığımız ortamı etkin iletişime uygun hale getirmektir.

2- Dinleme

İletişimde etkili konuşma kadar etkili dinleme de temel öğelerden biridir. Düşünme ve dinleme konuşmanın önceki safhalarıdır. Bu nedenle mükellefi anlayabilmemiz için öncelikle onu dinlemeli ve ne anlatmak istediğini anlamamız gerekir. İyi bir dinleyici, karşısındakinin yalnızca kullandığı kelimeleri değil beden dilini de iyi analiz etmelidir. Aksi takdirde iyi iletişim kurulamaz.

Mükellefin, dışarıdan yarım yamalak duyduğu, yanlış anladığı konular probleminin esaslı unsurlarını oluşturabilir. Aktif dinleme sayesinde mükellefin esas sorununu tespit etmemiz ve sorununu çözmemiz daha kolay olacaktır. Temel amacımız, vergi ödevini yerine getirmekte istekli olan ancak öncelikle esas sorunlarının tespit edilmesine ve bilinçlendirilmeye ihtiyacı olan mükelleflerin, vergi ödevlerini kendiliklerinden yerine getiren mükellef grubuna dahil edilmesini sağlamak olmalıdır. Bunun için de sorunun tespit edilmesinde "iletişimde dinleme faktörü" önemli yer tutmaktadır.

2.1. Takip Ettiğini Belirtmek

Vergi dairesi personelinin mükellefi dinlemenin yanı sıra dinlediğini ve takip ettiğini de göstermesi, mükellefin konuştuğularının etkinliğini artıracaktır. Mükellef konuşurken takip edildiğini bilmesi için aşağıda belirtilen konulara dikkat etmemiz gerekmektedir.

- Hem tetikte, hem de ilgili ama tehdit edici olmayan bir pozisyonunda kalmak.
- Karşıdaki kişi konuştuğu sürece ona bakmak, ancak yargılayıcı ya da eleştirici olmamak.

- Dikkati konuşmacının jest ve mimiklerine değil konuşulan konuya vermek.
- Ara sıra gülümsemek, başını sallayarak “evet anlıyorum” gibi ifadelerle kişiyi konuşmaya teşvik etmek, ancak bunları aşırı biçimde yapmamak.
- Sadece sözcüklere değil, söylenenlerin anlamı üzerinde de yoğunlaşmaya çalışmak.
- Anlamanın netleşmesini sağlamak için soru sormak.
- Karşıdaki konuşurken ne söyleneceğini düşünmemek, tüm dikkati konuşulan konuya yoğunlaştırmak.
- Konuşmada geçen sözcüklerin arkasındaki duyguları anlamaya çalışmak.
- Başka bir konuyla meşgulken dinler gibi gözükmemek.
- Konuşmanın bazı noktalarına aşırı duyarlılık göstermemek.

2.2. Aktif Dinleme

Dinlemek, bir şeyi işitmek için çaba sarf etmektir. Aktif dinlemek işitmekten daha fazla bir şeyi, anlamayı ve anladığınızı karşı tarafın bilmesini sağlamaktır. İyi bir iletişim için sadece dinlemek yeterli değildir. Dinleyicinin dinlediğini konuşmacıya yansıtması gerekir. Bu sadece nezaket sorunu da değildir. Aktif dinleme, konuşmacıyı teşvik eder ve söylediklerinin anlaşılıp anlaşılmadığı hakkında bilgi verir. Ayrıca konuşanın düşüncelerini toplamasını da sağlar.

Aktif dinlemeyle;

- Konuşmacının söyledikleri daha iyi anlaşılır.
- Konuşmacı doğru anlaşılır.
- Edinilen bilgiler artar.
- Dinleyiciler de doğru anlaşıldıklarını bilirler.
- Sorun ve anlaşmazlıklar daha verimli olarak çözülür.¹⁷

¹⁷ Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, a.g.e., s. 13

Aktif dinleme için gerekenleri ise şöyle sıralamak mümkündür:

Konsantre Olmak: Benzer bir konuyu gün içerisinde birçok mükelleften dinlemiş olsanız da, kişinin dinlenilme ihtiyacı nedeniyle, tüm dikkatin her bir mükellefe ayrı ayrı verilmesi gerekir. Hemen sonuç çıkarmak yerine, mükellefin söylediklerini dikkatle dinlemeliyiz. Dikkati konuşmacının jest ve mimiklerine değil konuşulan konuya vermeliyiz.



Not Almak: Konunun detaylarını, (özellikle karmaşık meselelerde) takip edebilmeniz için notlar almalıyız. Bu notlar, daha sonra konuyu kendi ifadelerimizle mükellefe aktarmakta yararlı olacaktır.

Sabırlı Olmak: Mükellefin söyleyeceklerini bitirmesine fırsat verilmeli, cümleleri zihinsel olarak dahi tamamlamaktan kaçınılmalıdır. Bu bizi yanlış sonuçlara götürebilir.

Soru Sormak: Anlatılanların netleşmesini sağlamak için soru sormalıyız. Mükellefle aynı konunun konuşulduğundan emin olmalıyız. İyi bir hizmet sunabilmemiz için gerekli olan tüm bilgileri edinmemiz hem bizim hemde mükellefin işini kolaylaştıracaktır.

Özetlemek: Mükellefin söylediklerini kendi ifadelerimizle tekrarlamak, konuyu açıklığa kavuşturmamızı ve yanlış anlaşılmaları önlememizi sağlayacaktır.

Objektif Olmak: Duygularınızı kontrol altında tutmak, gerçekleri olduğu gibi değerlendirmemizi, mükellefleri daha kolay anlamamızı sağlayacaktır.

Gizli Olan Anlamı Yakalamak: Problem veya sorusunu anlatmada ifade güçlüğü çeken mükellefleri anlamak için soru sorma, doğrulama ve benzeri yöntemlerle ne anlatmak istediğini yada ne sormak istediğini öğrenebiliriz. İhtiyaç duyulan yardımı tespit edebilmemiz için ifadelendirmeye çalışmamız gerekli olabilir. Sadece sözcüklere değil, söylenenlerin anlamı üzerinde de yoğunlaşmaya çalışmalıyız.

Sözsüz İpuçlarına Dikkat Etmek: Mükellef sınırlı, çaresiz, endişeli, çekingen ses tonu ile konuşabilir. Dikkatle dinleyip ona göre yanıt vermeliyiz. Gerekli göz teması kurmakta bu açıdan önemlidir. Karşıdaki kişi konuştuğu sürece ona bakmak, ancak yargılayıcı ya da eleştirici olmamak gerekir.

2.3. Beden Diliyle Dinlemek

Dinleme eyleminin, beden diliyle gösterilmesi konuşmacı açısından çok önemlidir. Konuşmacı mesajın alınıp alınmadığını ancak dinleyicinin ifade ve tavırlarından algılayabilir. Beden dili; jestler, mimikler, oturuş, duruş gibi tavırlar dinleyicinin iletiyi

alıp almadığı konusunda konuşmacıya bilgi verir. Konuşmacı dinlendiğini, anlaşıldığını fark ettiği sürece sunumu daha etkili olacaktır. Örneğin baş sallama, onay mimikleri, göz kırpmaya gibi jestler dinleme eylemini gösterir.¹⁸

Bir mükellefi ciddiye aldığımızı göstermenin yolu da onu gerçekten dinlediğimizi belli etmemizdir. Aksi takdirde sorunuyla ilgili konuşmayı kesecek ve olumsuz düşüncelerle vergi dairesinden ayrılacaktır.

2.4. Empati (Duygudaşlık)

Her bireyin yaşadığı dünyayı algılaması farklıdır. Herkesin kendine özgü fikirleri vardır. Bu çok doğal bir durumdur. Empati; kısaca kendimizi karşımızdaki insanın yerine koymak demektir.



¹⁸ Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, a.g.e., s. 13-14

Empatinin tam olarak gerçekleşmesi için üç kuralı vardır;

1. Bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakmak,
2. Karşıdakinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak ve hissetmek,
3. O kişiyi anladığını ona ifade etmek.

Günümüzde empati, insan ilişkilerinde eksikliği çok fazla hissedilen bir olgudur. İnsanlar veya uluslar birbirlerinin ne hissettiğini anlamak için empati kurmayı daha fazla özen gösterdiği takdirde çatışmaların büyük çoğunluğu sona erecektir. Bu durum hizmet alanla veren arasında daha çok geçerlidir.

Vergi Dairesi çalışanı olarak başka herhangi bir kuruma hizmet ya da mal almak maksadıyla gittiğimizde bizim beklentilerimiz ne ise mükellefin vergi dairesine geldiklerindeki beklentilerinde benzerdir. Konuya bu bakış açısıyla baktığımızda kendimizi karşımızdaki mükellefin yerine koymamız daha kolay olacaktır. Kendimizi mükellefin yerine koymamız, problemi anlamamızı kolaylaştıracağı gibi bize olumsuz gelecek bir davranışı olduğunda anlayışla karşılamamızı sağlayacaktır.

Empati başlığı altında anlatılmaya çalışılan husus karşımızdaki mükellefin sadece problemini anlamak, yani vergi ile ilgili sorunlarını anlamamızı değil, aynı zamanda neden gergin, utangaç, kızgın ya da benzeri insani tepkileri verdiğini idrak etmemizi sağlayacaktır.

2.5. Etkin Olarak Dinlemek

İşitmek fizyolojik bir olgu, dinlemek ise psikolojik bir olgudur. Bazen karşımızdaki insanı işittiğimiz halde onu dinlemeyiz. Etkin olarak dinlemek karşımızdakini anlamaya gayret etmektir. Bunun yanı sıra hizmet sunduğumuz mükellefin bizi dinleyip dinlemediğini de kontrol etmeliyiz.

Günlük yaşantımızda 6 farklı türde etkin olmayan dinleme ile karşılaşmak mümkündür:

1- Görünüşte dinleme: En yaygın olan dinleme şeklidir. Kişi dış görünüşüyle dinler gibidir. Ancak o anda başka düşünceler içerisinde dir.

2- Seçerek dinleme: Konuşanın sözlerinden yalnız kendisini ilgilendiren, ilgisini çekecek bir sözcük ya da konu çıkıncaya kadar görünüşte dinleyici olmaktadır.

3- Yüzeysel dinleme: Yüzeysel dinleme, sözcüklerin içerdiği anlamları anlama gayreti göstermeden yapılan dinlemedir.

4- Tuzak kurucu dinleme: Bu dinleyiciler, konuşanı sessizce dinlerler, dinledikleri bilgilerden yararlanarak karşıdakini zor duruma koyacak fırsatlar ararlar.

5- Saplanmış dinleme: Bazı kişilere ne söylenirse söylensin, öfkelenecek ya da hüzünlenecek bir şeyler bulurlar. Bazı kişiler de her söylenende gülünecek bir şeyler bulurlar.

6- Savunucu dinleme: Savunucu dinleyiciler, işittikleri her sözü kendilerine karşı bir saldırı sayarlar ve hemen savunma durumuna geçerler.

B- TELEFONLA İLETİŞİM

İş yaşantımızda yüz yüze iletişimin dışında telefon aracılığıyla da mükellefi görmeden iletişim kurmaktayız. Telefonla iletişimin yüz yüze iletişime oranla olumsuz yanı; iletişim kurduğumuz mükellefin beden diliyle bize vereceği mesajlardan yoksun kalmamızdır. Bu nedenle etkin konuşma ve ses tonu kullanımının telefonla iletişimde önemli bir yeri vardır. Sesin, dilin ve içeriğin doğru ve yerinde kullanılması gerekir.

Telefonla iletişim hususunda verebilecek ipuçları şunlardır:

- Telefon iki defadan fazla çalmadan açılmalıdır.
- Telefon iyi dilek içeren bir mesajla ve kendi ismimizi söyleyerek açılmalıdır.

Örneğin:



- Kişiyi ismiyle hitap edilmesi olumlu izlenim bırakacaktır.
- Telefondaki mükellef önceliğimizdir. Başka bir işlemi bitirmek amacıyla telefondaki mükellefi beklemeye almamalıyız.
- Ses tonumuzu iyi kullanmalıyız, ses tonumuz yumuşak, güvenli ve ikna edici bir tarzda olmalıdır. Konuşma soğuk, kaba ve itici olmamalıdır.
- Aktif dinleme becerimizi iyi kullanmalıyız. Çünkü telefonda görsel mesaj alışverişi bulunmamaktadır.
- Vereceğimiz bilgiler net ve anlaşılır olmalıdır. Örneğin beyan-nameden bahsediyorsak hangi tablo ve hangi satırdan bahsettiğimizi açıkça belirtmeliyiz.
- Konuşma yavaş ve karşısındaki anlayacağı hızda olmalı ve doğru anlaşıldığından emin olmalıyız.
- Alınan bilgilerin not edilmesi için her zaman not kağıdı ve kalem telefonun yanında hazır bulundurulmalıdır.
- İş telefonumuzu, iş saatlerinde özel konuşmalarla çok fazla meşgul etmemeliyiz.

Telefonla iletişimin olumlu yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İki taraflı iletişim kurulur,
- Hızlıdır,
- Zaman kaybı olmaz,
- Anlaşılmayan bir husus varsa hemen açıklama istenebilir;
- Hızla geri dönülebilir.

Ancak buna karşın telefonla iletişimin bazı olumsuz yönleri de vardır. Örneğin;

- Beden dilinden yoksundur; yazılı bir kayıt yoktur,
- Mesajlar gecikebilir,
- Diğer insanı duymak zor olabilir ya da kişinin duyma güçlüğü olabilir,
- Bazı karışık konuların açıklanması zor olabilir,
- Yanlış insanla konuşulabilir.

C- YAZIŞMA

Mükellefin talebi yahut vergi dairemizin gerekli görmesi durumunda mükelleflerle yazılı biçimde (e-posta yoluyla da olabilir) iletişime gireriz. Yazdığımız metinde mükellefin anlayacağı bir dil ve anlaşılır ifadelerin kullanılması konunun açıklanması açısından çok önemlidir.



Yazışmalarda vergi terminolojisinin kullanımı ve vergi kanunlarındaki ifadelerin alınması kaçınılmaz bir yoldur. Fakat mümkün olduğunca mükelleflerimizin anlayabileceği konuşma dilinin, bahsettiğimiz terminoloji ile beraber kullanılması, yazışmamızda geçen terimleri mümkün olduğunca mükellefin anlayacağı bir dille anlatmak, anlaşılmayı kolaylaştıracaktır. Şunu da unutmamak gerekir ki; mükellefler kanun terminolojisini an-

lıyor olsalardı, herhangi bir konuda açıklama talebinde, zaten bulunmayacaklardı.

Mükellefin talep ettiği bilgiye bağlı olarak verdiğimiz cevaplar olabildiğince mükellefin problemine odaklanmalıdır. Gereksiz, uzun uzadıya kanun açıklamaları, vergi konusunda profesyonel olmayan mükelleflerimizin ne anlattığımızı öğrenmek için tekrar bize dönmesine sebep olacaktır ki; bu durum hem bizim hem de mükellefimiz için zaman kaybına yol açacaktır.

Yazışma yoluyla iletişim kurmanın yüz yüze iletişime nazaran dezavantajı daha fazladır. Yazılı iletişimde yüz yüze iletişimin aksine eşanlılık yoktur.

Yazışmaların Olumlu Yönleri

- Güvenilir bir yöntemdir,
- İstenilen hızda yazılabilir ve okunabilir,
- Her zaman başvurulabilir.

Yazışmaların Olumsuz Yönleri

- Tek yönlü iletişimdir,
- Yanlış yorumlara açıktır,
- Tüm gerekli bilgileri içermeyebilir,
- Postada kaybolabilir veya zarar görebilir ya da ulaşımı uzun bir zaman alabilir,
- Yanıtlamak zaman alır.

Son olarak; mükellefin bize geri dönebilmesi için yazışmamızın içinde bize en kolay ulaşabileceği adres, telefon numarası ve/veya elektronik posta adresi gibi unsurları da belirtmeyi unutmamalıyız.

D- ÖZÜRLÜ MÜKELLEFLERLE İLETİŞİM

Bedensel engeli olan bir mükellefle karşı karşıya olduğunuzda kişinin bedensel engeline değil, kişinin kendisine konsantre olmalıyız. Bedensel bir engelin kişilerin zihinsel kapasitelerini etkilemeyeceğini unutmamalıyız. Asla “engelliler” şeklinde bir gruplandırma yapmamalıyız. Bunun yerine “engeli olan insanlar” diye isimlendirmeliyiz. Örneğin, “saralı” ifadesini kullanmak yerine “sara hastalığı olan insan” ifadesini kullanabiliriz. Hiçbir zaman onlar için “sakat” kelimesini kullanmamalıyız.

İşitme Güçlüğü Olan Mükelleflerle İletişim

İşitme güçlüğü olan bir mükellefle iletişimde aşağıdaki hususlara özen gösterilmelidir:

- Direk mükellefe bakın, yavaş yavaş ve net konuşun.



- Söylediklerinizi vurgulayan yüz ifadeleri, el kol hareketleri ve beden dili kullanın. Dudak okuma hiçbir zaman güvenilir değildir ve çok yorucudur. (10 kelimedenden sadece 3'ü dudak hareketlerinden anlaşılabilir.)
- Gerekirse kağıt ve kalem kullanın.
- Eğer bir tercüman varsa, tercümana değil direk mükellefe hitaben konuşun.

Bu hususlara dikkat edildiği takdirde, görüşme, hem mükellef hem personel açısından olumlu sonuçlanacaktır.

Görme Engelli Mükelleflerle İletişim

Görme engeli olan bir mükellefle iletişimde aşağıdaki hususlara özen gösterilmelidir:

- Kendinizi ve eğer başka birisi de varsa onu tanıttın. Onların odada buldukları yeri de belirtebilirsiniz.



- Başka bir yere gitmek gerektiği zaman, "Size yardımcı olma izin verin." deyin. Bu, o kişiyi tutarak ileriye doğru yürütmekten daha iyi olacaktır.
- Bir yer gösterirken kişinin elini sandalyenin arkasına koymasını sağlayın.
- Bir gruba karşı konuşurken kişiye ismiyle hitap ederek konuşun.
- Kişiyi tek başına bırakmayın. Eğer konuşmayı bitirecekseniz veya bulunduğunuz yerden ayrılmanız gerekiyorsa bunu mutlaka kendisine söyleyin.

Konuşma Güçlüğü Olan Mükelleflerle İletişim

Konuşma güçlüğü olan mükelleflerle iletişimde dikkat edilecek noktalar şunlardır:

- Tüm dikkatinizi mükellefe verin.
- Teşvik edici ve sabırlı olun.
- Onun kelimelerini düzeltmeyin veya onları tamamlamaya çalışmayın.
- Konuşurken sessizce bekleyin, cümlelerini bitirmesi için bekleyin.
- Mümkünse, kısa cevaplar gerektiren sorular sorun veya doğrulama ifadesi olarak başınızı öne doğru sallayın.
- Anlattıklarını anlamadıysanız hiçbir zaman tahmin etmeyin veya anlamış gibi görünmeyin. Anladıklarınızı tekrar edin ve tam anlamış olduğunuzdan emin olun.

Yürüme Engeli Olan Mükelleflerle İletişim

Yürüme engeli olan ve tekerlekli sandalye ile gelen mükellefele iletişimde dikkat edilecek noktalar:

- O kişiyi "tekerlekli sandalyeye bağımlı" olarak tanımlamayın. Tekerlekli sandalyenin kullanıcısı için bir özgürlük aracı olduğunu unutmayın.
- Tekerlekli sandalye hizasına çömelmeyin. Mükellefin göz hizasında olacak şekilde oturarak konuşun.

E- YABANCI MÜKELLEFLERLE İLETİŞİM

Türkçe bilmeyen yabancı mükelleflerle iletişim kurmak zor olabilir.

Yabancı mükelleflerle iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalar:

- Eğer yanında bir tercüman getirmişse, tercümana değil mükellefe bakarak konuşmalısınız.
- Çok az bir Türkçesi varsa anladıklarınızı tekrar ederek, beden dilinizi ve söylediğiniz şeyin anlaşılmasına yönelik jest ve mimikler kullanarak ona yardımcı olmalısınız.



F- ZOR MÜKELLEFLERLE İLİŞKİLER

Günlük yaşamımızın bir parçası haline gelen stres, modern toplumlarda yaşamın karmaşıklığı ve zorluğu sonucu karşımıza çıkmaktadır. Farkına varmasak da çoğumuz yoğun bir stres yüküne sahibiz. Günlük yaşamımızda değişikliğe yol açan olumsuz birçok faktör strese yol açmaktadır.



Bireyler üzerinde etki yapan stres, onların davranışını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle de stresin azaltılması ve kaynaklarının çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda strese yol açan faktörleri üç grupta toplayabiliriz.

- Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları,
- Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları,
- Bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynaklarıdır.

Ünlü Bir Konuşmacı, Stres Yöntemleriyle İlgili Bir Konferans Veriyormuş!...

İçi su dolu bir bardağı eline almış, havaya kaldırmış ve dinleyicilere sormuş: “sizce bu bardak ne kadar ağır?” Herkes kendince bir şeyler söylemeye başlamış, kimi 20 gram demiş kimi 30 gram.

Konuşmacı; “Önemli olan aslında bu bardağın ne kadar ağır olduğu değil, onu bu şekilde ne kadar tuttuğumdur” demiş. Bardağı bu şekilde bir dakika tutarsam, bir şey olmaz. Bir saat boyunca tutarsam, kolum ağrımaya başlar. Bir gün boyunca tutarsam, sonunda beni hastaneye götürmek zorunda kalabilirsiniz. Bardağın ağırlığı hiç değişmiyor, ama onu elimde tuttuğum süre arttıkça bana verdiği sıkıntı da artıyor. Bize sıkıntı veren şeyleri de sürekli aklımızda tutarsak, aklımızı sürekli onlarla meşgul edersek, er yada geç bize taşıyamayacağımız kadar ağır gelirler.

Yapmamız gereken bardağı bir süre elimizden bırakmak, biraz dinlendikten sonra tekrar almaktır. Sıkıntılarımızı da bir süre aklımızdan çıkarmak ve kafamızı, enerjimizi topladıktan sonra tekrar ele almaktır”

O yüzden bugün işinizden eve dönerken sıkıntılarınızı işyerinde bırakın. Omuzlarınızdaki yük ne kadar ağır olursa olsun, bir süre için bir kenara bırakın. İyice dinlendikten sonra zihninizi toparlayıp tekrar ilgilenebilirsiniz.¹⁹

Hayatımızda kimi zaman istenmeyen sıkıntılarla karşılaşırız. Fakat bir çalışan ve bir birey olarak en zor görevlerimizden birisi karmaşık durumları verimli bir şekilde çözüme kavuşturmadır. Zor durumların ortadan kaldırılmasına dair tek bir kestirme çözüm yoktur. Ancak bu gibi durumlarda bize yardımcı olabilecek, işimizi kolaylaştıracak bazı stratejiler vardır. Bu bölümde bu stratejilerden bir kısmını irdeleyeceğiz.

¹⁹ Adana Vergi Dairesi Başkanlığı, “Toplam Kalite Yönetimine Bakış”, Adana, 2005, s. 110

Strateji 1: Sakinliğinizi Koruyunuz.

Karşımızdaki sinirli mükellefe karşı kendi negatif duygularımızı aktarmamız, olayları olduğundan daha da kötü bir duruma getirmekten başka bir işe yaramayacaktır. Unutmamamız gereken hususların başında mükellefin esas sorununun doğrudan bizimle ilgili olmadığıdır. Mükellefin kızgınlığı yasalardan, yasaların uygulanmasından ya da tüm sistemden kaynaklanmış olabilir. Bu nedenle sakinliğimizi koruyup dinleme becerimizi kullanarak mükellefin ses tonunun veya kelimelerinin değil "asıl sorunun" görüşmeyi yönlendirmesini amaçlamalıyız.

Strateji 2: Adınızı ve Ünvanınızı Belirtiniz.

Bu gibi durumlarda kendimizi tanıtmak mükellefin adını öğrenmek ve konuşmalar esnasında kullanmak öncelikli işlerimizden olmalıdır. Bizi problemden ayırabilecek yani bizim de bir şahsiyetimizin olduğunu, probleminin ise sistemle ilgili olduğunu mükellefin ayırt etmesini sağlamalıyız. Bu sayede karşımızdaki mükellefin sakinleşeceği açıktır.



Strateji 3: Kendinizi Mükellefin Yerine Koyunuz.

Mükellefin gerekçeleri ve iddiaları ile aynı fikirde olmak zorunda değiliz. Ancak bu durum empati kurmamamız anlamına gelmemelidir. Kendi ifadelerimizle mükellefin söylemek istediklerini tekrar etmek onu anladığımızı iletmekle iki önemli konuda başarı sağlayacağız.



- Probleme yeni bir perspektiften bakarak kendimize mükellefin yaklaşımı ve o anki durumu ile özdeşleştirerek onunla ilgili kanaat ediniriz.
- Mükellefin hissi yaklaşımını dikkate alıp önemseydiğimizde, mükellefi bizi dinleme hususunda daha istekli hale getiririz. Diğer bir ifadeyle ilk önce problemi duygu seviyesinde çözmüş oluruz.

Strateji 4: Görüşmenin Sorumluluğunu Üstleniniz.

Yukarıda belirtilen bu stratejiler hepsi mükellefe fark ettirmeden kontrolü elimize almamızı sağlayacaktır. Çok nadir durumlarda daha etkin biçimde kontrol sağlamamız gerekebilir. Yetkili olan biziz ve kontrolden çıkan bir durum olduğunda sınırları belirlemek bizim sorumluluğumuzdur.

Örneğin; telefonla iletişim kurduğumuz bir mükellefe "Sınırlı olduğunuzu anlayabiliyorum ve size yardım etmek istiyorum. Ancak bu durumu sakince konuşamayacaksa size yardımcı olamam" şeklinde bir yaklaşımda bulunabiliriz. Bu yaklaşım sınırlarımızı belirttiğimiz bir durumdur. Çünkü herkese yardım etmek bizim asli görevimizdir. Ancak elbette ki kötü muameleyi de hiçbir vergi dairesi çalışanı hak etmemektedir. Adil olmak zorunda olduğumuzu da unutmadan mükellefle sağlıklı bir iletişim kurmalıyız.

Strateji 5: Vazgeçmeniz Gereken Zamanı Bilin.

Eğer mükellefin amacı kaos yaratmaksız kendisine verilecek hiç bir bilgi, hiç bir cevap veya hiç bir yardım şikayetçi olduğu konuyu çözmeye fayda sağlamayacaktır. Bu durumda yapılabilecek en iyi şey, sakin ve net bir tavırla ilgili makamlara yazılı talepte bulunmasını rica etmek, tartışmayı sonlandırmak ve tartışma ortamını terk etmesini sağlamak olacaktır. Aksi halde gelir idaresinde, mükellef veya kendimiz için ileride telafisi mümkün olmayan durumlara yol açabiliriz.

Zor durumlar ve zor mükelleflerle görüşmelerimizde aklımızda bulundurmamız gereken diğer noktalar şöyledir:

- Varlık sebebimiz mükelleflere yardım etmektir.
- Mükelleflere yardım ederken her türlü olumsuzluğa rağmen tarafsız olmak zorundayız. Bu iş ahlakımızın da bir gereğidir.
- Kendimize şu soruları sormalıyız: "anlayışlı olup kendimi karşımdaki mükellefin yerine koyuyor muyum?", "Gerginlikleri azaltabilmek için elimden geleni yaptım mı?"



Sonuç olarak konu ne olursa olsun işyerlerinde bir takım sorunlarla karşılaşmak her zaman mümkündür. Burada sözünü ettiğimiz yaklaşımların kullanımı problemi çözmeye ya da asgariye indirmeye yardımcı olacaktır. Yardımcı olmasa dahi bizi profesyonel olmayan gereksiz yaklaşımlardan korumuş olacak ve temsil ettiğimiz kurumun kalitesine yakışır davranışlar sergilememizi sağlayacaktır. Unutmamalıyız ki bizler mükellef odaklı anlayışa sahip Gelir İdaresi Başkanlığı personeliyiz! Vergi ödeme işlemi içeren ve mükellefin doğrudan karşılığını almadığı bir faaliyeti icra etmekteyiz. Diğer taraftan vatandaşın Devlet'le temas kurduğu noktalardan biri durumundayız. Her iki faktör de bizim sorumluluğumuzu artırmaktadır. Ancak bizlerin de birer vatandaş, diğer kurumlardan hizmet alan konumda olduğumuzu hiçbir zaman hatırımızdan çıkarmamamız gerekmektedir. Mükelleflere profesyonel davranarak işlemlerini kısa sürede ve doğru bir şekilde yapmak suretiyle onlara iyilik etmiş olmayız. Çünkü bizler bu şekilde zaten yapmamız

gerekenleri yapmış oluruz. “İnsan odaklı” yaklaşımla işimizi profesyonel bir şekilde yapmamız hem çalıştığımız kurumun hem de ülkemizin hak ettiği yere gelmesini sağlayacaktır.

İlk planda karşılıksız bir ödeme gibi gerçekleşen vergi uygulamasında yapılacak olan her türlü çağdaş yaklaşım mükelleflerce mutlak suretle farkedilecek ve “gönüllü uyum” olarak ülkemize yansıtacaktır. Bu konuda ulu önder Mustafa Kemal Atatürk’ün şu sözleri tüm anlatılanları özetlemektedir. **“İyi usul ve tatbikin memnun edici neticelerini vatandaş hiç bir işte vergi mevzuu kadar hassasiyette takdir etmez.”**

KAYNAKÇA

Adana Vergi Dairesi Başkanlığı, Toplam Kalite Yönetimine Bakış, Adana 2005

ALTINTAŞ, M. Hakan, Müşteri Sermayesi Yönetimi, Alfa Akademi Yay., İst. 2005

ARDIÇ Kadir, BAŞ Türker, Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları

AYTIMUR Selçuk, Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi, Kal Der Yayınları 6, Ocak 1995

ÇELİKKAYA Ali, Mükelleflerin Vergiye Gönüllü Uyumunu Etkileyen Faktörler. İnternet Dergisi, Temmuz 2002 - Sayı 5

ÇETİN Kadir, Milli Eğitim Dergisi, 2002 Sayı 155-156

DÜREN, A. Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yay., İst. 2002

ERSEVER Oya, G. Etkili İletişim, "Bilimin ve Aklın aydınlığında Eğitim Dergisi", Sayı 36, Şubat 2006

GERÇEK Adnan, Uludağ Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Vergi Sorunları, Dergisi Yıl 29, Sayı 209, Şubat 2006

Hesap Uzmanları Kurulu, Kalite Yönetimi Çalışmaları

KARYAĞDI Nazmi, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi" Ankara Sanayi Odası Yayını, 2001, Yayın No: 51

KARYAĞDI Nazmi, "Mükellef Hakları Bildirgesi", Vergi Dünyası, Mart 2006

Maliye Bakanlığı, Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2004

Maliye Teftiş Kurulu, Vergi Daireleri Toplam Kalite El Kitabı

ODABAŞI Yavuz, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000

GÜLHAN Suadiye, YÜKSELEN Cemal, “Mükelleflerin ve Muhasebecilerin Birbirlerinden Beklentileri: Hatay İlinde Bir Araştırma”, Mali Çözüm, (Yıl 11, Sayı 56, Temmuz Ağustos-Eylül, 2001, İstanbul SMMMO Yayın Organı), ss. 15-26

UYGUÇ Nermin, Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Yay., İzm. 1998

<http://aysaghiz.adu.edu.tr/eski/ashmyo/TBL127.htm>

<http://www.aofsitesi.com/verguhukuku7.htm>

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=503

<http://www.e-akademi.org/makaleler/acelikkaya-1.htm>

<http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.htm>

<http://www.verginet.net/StandartIcerik.aspx?ID=4384>

http://www.mcatürk.com/eriskin_iletisim.htm

<http://www.microsoft.com/turkiye Müşteriye Dair Her şey>

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org>



www.gib.gov.tr

ISBN: 978-975-8195-08-4