

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ŞUBE PERFORMANS
ÖLÇÜM SİSTEMLERİ VE BANKALAR ARASINDA
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ADNAN YÜMLÜ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. ADALET HAZAR

ANKARA-2017

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ŞUBE PERFORMANS
ÖLÇÜM SİSTEMLERİ VE BANKALAR ARASINDA
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ADNAN YÜMLÜ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. ADALET HAZAR

ANKARA-2017



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 20 / 06 / 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Adnan YÜMLÜ

Öğrencinin Numarası : 21520059

Anabilim Dalı : Bankacılık ve Finans

Programı : Bankacılık ve Finans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Doç. Dr. Adalet HAZAR

Tez Başlığı : Türk Bankacılık Sektöründe Şube Performans Ölçüm Sistemleri
ve Bankalar Arasında Karşılaştırmalı Analiz

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 156 sayfalık kısmına ilişkin, 23 / 05 / 2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Adnan Yümlü... adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 12... 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası: Adnan Yümlü

Onay

12 / 07 / 2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Doç. Dr. Adalet Harar

KABUL VE ONAY SAYFASI

ADNAN YÜMLÜ tarafından hazırlanan “Türk Bankacılık Sektöründe Şube Performans Ölçüm Sistemleri ve Bankalar Arasında Karşılaştırmalı Analiz” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi: 20 /06 /2017

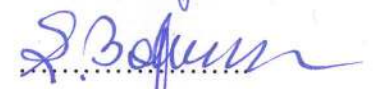
(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Doç Dr. Adalet Hazar, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Şenol Babuşçu, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Sedat Yenice, Gazi Üniversitesi

İmzası




Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ /

Prof.Dr.Doğan Tuncer
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç.Dr. Adalet Hazar'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Son olarak bu çalışmalarımı ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.



ÖZET

Bankacılık sektörü ülkelerin finansal sistemlerinin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle bankacılık sektöründe performans ölçümü, son dönemde gelişen ekonomik yapı ile beraber daha da önemli duruma gelmiştir. Çünkü performans ölçümü sayesinde bankalar, kendi mevcut durumlarını analiz ederek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla performanslarını daha ileriye taşımanın yollarını ararlar. Bu nedenle bankalar, belirli dönemlerde şubelerinin performanslarını ölçmek durumundadır. Çünkü banka şubeleri, bankaların performansları ve kârlılıkları üzerinde temel belirleyici rol oynamaktadır.

Performansın değerlendirilmesinde bilanço büyüklükleri ve çeşitli oranlar (rasyolar) kullanılmaktadır. Şubelerin performanslarının ölçülmesi yoluyla, şubelerin bankanın kârına yaptıkları katkılar ve şube personelinin başarıları değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme işlemi sonucunda, şubelerin topladıkları kaynakların (mevduatın) büyüklüğü ve elde ettikleri kâr analiz edilmiş olur.

Bu çalışmada banka performanslarının ve kârlılıklarının belirleyicisi konumunda olan, banka şubelerinin performans ölçüm yöntemleri üzerinde durulmuştur. Bu amaç doğrultusunda ülkemizde, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın şube performans ölçüm yöntemleri karşılaştırmalı bir biçimde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Bankacılık, Banka Şubelerinde Performans Ölçümü, Performans.

ABSTRACT

Banking sector is an important part of financial system of countries. Thus, performance measurement on banking sector has become critical as a result of the economic structure which has developed recently. Thanks to performance measurement, banks can analyse their own current situation and try to think of ways to develop their performance to have competitive advantage. Because of that reason, banks must measure performance of their branches periodically. Since, bank branches have a determining role on the profitability of banks.

Balance sheet size and various ratios are used to measure performance. Through measure of performance of branches, contribution of branches to profit of banks and achievements of employees of branches can be determined. As a result of measurement of performance quantitative of funds and profit which are obtain by branches can be analyzed.

In this dissertation, performance measurement methods of branches which is the determinant of performance and profitability of banks has researched. In accordance with this purpose, method of measure of performance of six private and public Turkish banks branches are analyzed comparatively.

Key Words: Banking, Performance, Performance Measurement on Bank Branches,

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	İV
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN BANKACILIKTAKİ ÖNEMİ.....	3
1.1. Performans Kavramı.....	5
1.1.1. Performans Tanımı	6
1.1.2. Performans Unsurları.....	7
1.2. Performans Yönetim Süreci ve İçeriği	13
1.2.1. Performans Yönetimi Tanımı	15
1.2.1.1. Geleneksel Performans Yönetimi	17
1.2.1.2. Çağdaş Performans Yönetimi	19
1.2.2. Performans Yönetimi Boyutları ve Ölçüm Yöntemleri.....	20
1.2.2.1. Kurumsal Performans Yönetimi ve Ölçüm Yöntemleri	21
1.2.2.2. Bireysel Performans Yönetimi ve Ölçüm Yöntemleri.....	24
1.3. Performans Türleri.....	27
1.3.1. Bireysel Performans	27
1.3.2. Takım Performansı	30
1.3.3. Kurumsal Performans	32
1.4. Performans Yönetiminin Unsurları	33
1.4.1. Tutumluluk	33
1.4.2. Etkinlik	34
1.4.3. Verimlilik	37
1.4.4. Kalite	40
1.5. Etkinlik ve Verimlilik Kavramlarını Ölçme Yöntemleri.....	42
1.5.1. Oran Analizi	42
1.5.2. Parametrik Yöntemler.....	44

1.5.2.1.Stokastik Sınır Yaklaşımı(SSY)	45
1.5.2.2.Serbest Dağılım Yaklaşımı(SDY).....	45
1.5.2.3.Kalın Sınır Yaklaşımı(KSY).....	46
1.5.3. Parametrik Olmayan Yöntemler.....	46
1.5.3.1.Verit Zarflama Analizi (VZA)	47
1.5.3.2.Serbest Atılabilir Zarf Modeli (SAZ)	48
1.5.3.3.Topsis Yöntemi.....	48
1.6. Performans Ölçümü ve Yönetimi Sistemlerinin Tanımlanması.....	49
1.7. Performans Ölçümü ve Yönetim Sistemlerinin Bankalara Etkisi	52
BÖLÜM II. BANKALARDA ŞUBE PERFORMANSLARININ ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	55
2.1. Bankalarda Şube Performansı Ölçümü.....	56
2.2. Şube Performansı Ölçmede Kullanılan Kriterler.....	60
2.2.1. Kaynak Toplama.....	64
2.2.2. Kaynak Kullanımı	66
2.2.3. Kârlılık ve Verimlilik	67
2.2.4. Müşteri Sayısı	67
2.3. Şube Performansı Ölçmede Kullanılan Kriterlerin Ağırlıklarının Tespiti	68
2.4. Türkiye’de Ticari Bankaların Şube Performanslarının Ölçümü ve Analizi	70
BÖLÜM III. GÜNÜMÜZ BANKACILIĞI VE BANKALAR ARASINDAKİ ŞUBE PERFORMANSLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ.....	72
3.1. Banka Şube Performanslarını Ölçmenin Amacı ve Önemi	72
3.1.1. Kârın Oluşturduğu Şubeleri Tespit Etme.....	74
3.1.1.1. Banka Şubelerinin Kârlılıklarının Ölçülmesinde Kullanılan Yaklaşımlar	75
3.1.1.1.1. Net Kâr Yaklaşımı.....	75
3.1.1.1.2. Katkı Payı Yaklaşımı.....	79
3.1.2. Şube Yöneticisi Başarılarını Değerlendirme	82
3.1.2.1. Şube Yöneticilerinin Performanslarının Ölçülmesi İçin Uygun Göstergelerin Oluşturulması	83
3.1.3. Şube Verimliliklerini Karşılaştırma.....	89

3.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Şube Performanslarının Ölçümüne Yönelik Uygulamaları	92
3.2.1. A Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri	92
3.2.2. B Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri	96
3.2.3. C Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri	101
3.2.3.1. Şube Çalışanları Performans Karneleri.....	101
3.2.3.2. Şube Sıralama Performans Karneleri.....	102
3.2.4. D Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri	107
3.2.3.1. D Bankası Gişe Yetkilileri İçin Kullanılan Performans Karneleri	108
3.2.3.2. D Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin Kullanılan Performans Karneleri	110
3.2.3.3. D Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri İçin Kullanılan Performans Karneleri	112
3.2.3.4. D Bankası Şube Müdürleri İçin Kullanılan Performans Karnesi..	114
3.2.5. E Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri	115
3.2.6. F Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri.....	122
3.3. Günümüz Bankacılığının Gelişiminin Şube Faaliyetlerine Yansıması	123
3.3.1. Şube Örgütlenme Modelleri	127
3.3.1.1. Geleneksel Şube Örgütlenme Modeli.....	128
3.3.1.1.1. Tam Yetkili Şubeler	128
3.3.1.1.2. Aracı Şubeler	129
3.3.1.2. İşbölümü Esaslı Şube Örgütlenme Modeli.....	130
3.4. Yeni Bir Performans Önerisine İlişkin Analiz	131
3.4.1. Dashboard'un Amacı ve Genel Yapısı.....	133
3.4.2 Parametre Renklendirme Yöntemleri.....	135
3.4.3.PY Ana Renk Hesaplaması.....	136
3.4.4.Performans Blokları ve Detayları.....	137
3.4.5.Veriler Sayfası.....	140
SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA	144

EKLER.....	153
EK-1. Planlı Ekonomi (1960-1980) Döneminde Banka ve Şube Sayıları	153
EK-2. Ekonomik Liberalizasyon (1980-2000) Döneminde Banka ve Şube Sayıları .	154
EK-3. 31.12.2016 Tarihi İtibari ile Gruplar Bazında Banka ve Şube Sayıları.....	155



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Fitzgerald ve Moon'un Performans Matrisi Örneği	22
Tablo 2: Morin'in Performans Kriter ve Boyutları	23
Tablo 3: Kaynak Toplama	65
Tablo 4: Kaynak Kullanımı	66
Tablo 5: Kârlılık ve Verimlilik	67
Tablo 6: Müşteri Sayısı	68
Tablo 7: Tam Maliyetleme Yöntemi ile Hazırlanmış Banka Şubesi Gelir Tablosu	71
Tablo 8: Direkt Maliyetleme Yöntemi ile Hazırlanmış Banka Şubesi Gelir Tablosu	80
Tablo 9: Performans Değerlendirme Tablosu	85
Tablo 10: Yetkinlik Tablosu	86
Tablo 11: Değerlendirme Skalası	87
Tablo 12: Banka Verimliliklerinin Ölçülmesinde Kullanılan Rasyolar	91
Tablo 13: A Bankası Şube Portföy Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi	93
Tablo 14: A Bankası Operasyon Personeli Performans Değerlendirme Karnesi	95
Tablo 15: B Bankasının Müşteri İlişkileri Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi	97
Tablo 16: B Bankasının Bankacılık Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi	98
Tablo 17: B Bankasının Sistem Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi	99
Tablo 18: B Bankasının Şube ve Bölge Müdürleri Performans Değerlendirme Karnesi	100

Tablo 19: C Bankasının Bireysel Bankacılık İşkolu Performans Değerlendirme Karnesi	101
Tablo 20: C Bankasının Kobi Bankacılık İşkolu Performans Değerlendirme Karnesi	102
Tablo 21: C Bankasının Bireysel İşkolu Şube Sıralama Karnesi	103
Tablo 22: C Bankasının İşletme İşkolu Performans Sıralama Karnesi	105
Tablo 23: D Bankası Gişe Yetkilileri için 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi	108
Tablo 24: D Bankası Gişe Yetkilileri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi	109
Tablo 25: D Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi	110
Tablo 26: D Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi	111
Tablo 27: D Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri İçin 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi	112
Tablo 28: D Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi	113
Tablo 29: D Bankası Şube Müdürleri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi.....	114
Tablo 30: E Bankası Şube Müdürleri Performans Karnesi	116
Tablo 31: E Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri Performans Karnesi	117
Tablo 32: E Bankası Ticari Bankacılık Portföy Yöneticileri Performans Karnesi	118
Tablo 33: E Bankası Özel Bankacılık Portföy Yöneticileri Performans Karnesi	119
Tablo 34: E Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri Performans Karnesi	120
Tablo 35: E Bankası Operasyon Yönetmeni Performans Karnesi	121

Tablo 36: F Bankası Performans Karnesi	122
Tablo 37: Performans Blokları Ağırlık Oranları.....	138
Tablo 38: PY Bazlı Ana Rapor.....	139
Tablo 39: Veri Tablosu.....	140



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lynch-Cross'un Performans Piramidi	22
Şekil 2: Teknik Etkinlik ve Tahsis Etkinliği	36
Şekil 3: 1961–2016 Yılları Arasında Banka Şubelerinin Sayısının Yıllara Göre Değişimi	124
Şekil 4: Tam Yetkili Şube Organizasyon Şeması	129
Şekil 5: Aracı Şube Organizasyon Şeması	130
Şekil 6: İşbölümü Esaslı Şube Organizasyon Şeması.....	131
Şekil 7: Hedef Gerçekleşme Renklendirme Barı	134
Şekil 8: Benchmark Modeline Göre Renklendirme Barı	135

GİRİŞ

Bankaları diğer mal ve hizmet üreten işletmelerden farklı kılan en önemli özellik; bankalarda girdi ve çıktının para olmasıdır. Sunulan bankacılık hizmetleri aracılığıyla paranın, miktar, risk, vade, çeşit ve yer gibi niteliklerinin farklılaştırılması sağlanır. Günümüzde sunulan bankacılık hizmetlerinin miktar ve çeşidi önemli ölçüde artmış ve bu hizmetlerin müşterilere sunulduğu pazarlama birimleri olan banka şubelerinin önemi yükselmiştir.

Banka şubeleri, bankaların en önemli fon kaynağı olan mevduatın elde edilmesi, bu fonların müşterilere kredi olarak dağıtılması ve diğer finansal hizmetlerin sunulması gibi önemli fonksiyonları yerine getirir. Bu yüzdendir ki; her ne kadar bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle bankalar müşterilere internet gibi farklı argümanlarla ulaşma şansı elde etmiş olsalar da, müşterilerin bankalarla yüz yüze temas kurabildikleri tek birimler olan şubeler hâlâ bankaların müşteriye ulaşmak için kullandıkları hakim birimler olarak kalmaktadır. Ayrıca, banka şubeleri aracılığıyla fonların tasarruf sahiplerinden toplanıp yatırıma dönüştürülmesi, banka şubelerinin ülke ekonomisinde oynadığı rolün önemini gösterir.

Bankalar rekabet üstünlüğü elde etmek istiyorlarsa, şubelerini daha aktif kullanarak daha çok müşteriye daha hızlı bir biçimde ulaşmak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında, şube performanslarının ölçülmesi ve yükseltilmesinin önemi anlaşılmış olur. Her ne kadar yüksek kârlılık, şubelerin performansı üzerinde en belirleyici role sahip unsur olsa da, tek başına kârlılık oranına bakarak şube performansları hakkında karar vermek doğru değildir. Kâr oranı dışında; vadesiz mevduat ortalaması, vadeli mevduat ortalaması, repo ortalaması, vadesiz döviz tevdiat hesabı ortalaması, vadeli döviz tevdiat hesabı ortalaması, bankacılık hizmet gelirleri, plasman ortalaması, aktif ve toplam hesap sayısı, müşteri şikayetleri gibi daha bir çok kriterler şube performanslarının ölçümü amacıyla kullanılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; banka şubelerinde performans ölçümünün neden gerekli ve önemli olduğu hususunda bir farkındalık oluşturmak, banka şubelerinde performans ölçümü konusunda temel yaklaşımları ortaya koymak ve şubelerde performans ölçümüne ilişkin yeni bir model önerisi getirmektir.

Bu konuda yapılan araştırmaların kıtlığı nedeniyle, bu çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın şube performanslarını ölçmek için kullandıkları performans karneleri karşılaştırmalı olarak analiz edileceği için, araştırmacıların faydalanabileceği özgün bir eser olarak literatürde kendisine yer edecektir.

Bu çalışmanın kapsamı dahilinde, Türkiye’de faaliyet gösteren altı adet bankanın şube performans ölçme yöntemleri analiz edilmiştir. Her ne kadar ülkemizde faaliyet gösteren tüm bankaların performans ölçme yöntemleri, çalışmanın kapsamını gereğinden fazla genişleteceği için incelenememiş olsa da; araştırmaya konu olan altı bankanın Türkiye’de hem kamu hem de özel sektörde en büyük paya sahip olan bankalar olması nedeniyle, ülkemizde bankacılık sektöründe performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili genel ve geçerli bir sonuca ulaşılmış olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde performans kavramı, performans ölçümü ve yönetim sistemi ile etkinlik ve verimlilik ölçme yöntemleri gibi konular hakkında bilgi verilecek, ikinci bölümde; banka şube performanslarının ölçümü ve performans ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde durulacaktır. Üçüncü ve son bölüm ise çalışmaya özgünlüğünü kazandıran bölümdür. Bu bölümde Türkiye’de faaliyet gösteren altı adet bankanın performans karneleri üzerinden şube ve şube personeli performans ölçüm yöntemleri analiz edilecek ve üçüncü bölümün sonunda da performans ölçümüne ilişkin yeni bir model önerisi sunulacaktır.

BÖLÜM I

PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN BANKACILIKTA Kİ ÖNEMİ

Bir kuruluşun başarılı olması ve süreklilik arz etmesi, sergilediği performansa bağlıdır. Kuruluşun bir bütün halinde sergilediği performans ne kadar etkili ve kaynak kullanımı açısından verimli ise elde edilen başarı da o ölçüde tatmin edici olacaktır. Bu nedenle performans takibinden bağımsız bir şekilde başarı ve süreklilikten bahsetmek mümkün olmayacaktır. Duruma bu açıdan bakıldığında zaman, yönetimlerin sürekli olarak performans değerlendirmeleri yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle kurumların, kuruluşların ya da genel anlamda örgütlerin yöneticilerinin, önlerini görebilmeleri performans takibi yapmaları ile mümkün olur. Parker (2000)'a atfen Işıl (2008)'a göre ilk aşamada kapsamı veya derinliği önem arz etmese de; yüzeysel ve geçici veya kapsamlı ve sistemli de olsa bir şekilde performans ölçümleri yapmak başarılı örgüt olmanın birincil şartlarından biridir.

Literatürde performans ölçümü sık sık tartışma konusu olarak karşımıza çıksa da tam anlamıyla nadiren tanımlanabilmiş bir kavramdır. Bu nadir tanımlardan birisi Lohman'a aittir. Lohman performans ölçümünü, "performans ölçülerinin kullanılması ile performansın belirlenmesi" şeklinde tanımlamaktadır (Lohman ve diğerleri, 2004). Neely ve arkadaşlarına göre ise performans değerlendirme, "bir faaliyetin işe yararlılığı ve bu işe yararlılığının sayılara dökülmesi talebidir" (Neely ve diğerleri, 1995:80). Bu tanımda geçen işe yararlılıktan kast edilen etkililiktir. Etkililik; bir işin işi talep edenlerinin taleplerini ne düzeyde karşıladığı, bir başka ifade ile; talep edilen "iş" in ne kadar doğru yapıldığıdır. Etkinlik ise, işin yapılması için sarf edilen kaynakların, işi talep edenlerin taleplerinin karşılanmasında, iktisadi olarak ne kadar verimli kullanıldığının belirtilmesidir.

Hatunoğlu, Bakan, Eraslan (2011)'ın tanımlamaları ile performans ölçümü; ölçülecek performans düzenlemelerini, kabul edilebilecek düzeyde düzenli ve karşılaştırmacı olarak, örgüt içinde meydana gelmiş olan nicel yahut nitel değerlerle ortaya koyma işidir.

En genel manada performans ölçümü; bireyin, kurum ve kuruluşun ya da örgütün herhangi bir konudaki etkinliğini belirli kriterlere göre değerlendirme ve bu kriterleri karşılama ya da bu kriterlere ulaşma seviyesi baz alınarak oluşturulan başarı oranını tespit etme amacıyla uygulanan işlemdir. Performans ölçüm sistemlerinin temel hedefi, hedeflenmiş yöntemlerin hayata geçirilmesinde örgüte yardımcı olmaktır.

Günümüzde bankacılık sektöründe ismi ilk sıralarda gelen ve bu başarılarını devam ettirmekte olan bankaların finansal kontrol ve ölçüm sistemlerinin kurulumu ve kullanımı için üst düzeyde emek ve kaynak harcadıkları görülmektedir. Birikimlerini bankalara yatıran veya bankalardan kredi alan şahıs ve şirketler veya bankalara kredi veren yerli ve yabancı mali finansal kurumlar, bankaların ortakları ve de Merkez Bankası gibi bankalar ile iş birliği içinde olan paydaşlar haklı gerekçeler ile bankaların finansal yapıları ile ilgili bilgi sahibi olmayı istemektedir. Bankaların finansal yapılarının sağlam olup olmadığını öğrenebilmek için ilk olarak bankanın neyi hedeflediğinin bilinmesi ya da asıl hedefin belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada bankaya ait finansal tabloların incelenmesi faydalı olacaktır. Diğer taraftan ise bankacılık risk almayı da gerekmektedir. Bankacılık, bir noktada, risk almasını bilmek yani doğru zamanda yüksek getirisi olan riskleri almak ve bu risklere yenik düşmemek demektir. Aynı zamanda bankacılık, bankayı paydaşların hedeflediği büyüklük ve kârlılık oranına ulaştırabilmek amacıyla, hem bankaya kaynak ve olanak sağlayan kişi ve kuruluşların, hem de bankadan kaynak ve olanak temin edenlerin taleplerini yerine getirmektir. Bu durum bankaların finansal performans değerlendirmesi için karlılık ve risk analizlerinin yapılmasını gerektirmektedir. Krishnan ve arkadaşları (1999)'na atfen, Albayrak ve Erkut (2005), hizmet sektöründe hakim konumda olan bankacılık hizmetlerinin performans değerlendirmesinin yapılmasında, finansal analizin yanında, algılanan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan kriterlerin de analizinin yapılması gerekliliğine dikkat çekmektedir.

1.1. Performans Kavramı

İnsanoğlu, varoluşundan beri kendi konumunu ve gelişimini belirleyebilmek için çevresinde cereyan eden tüm olayları ve nesneleri değerlendirme ihtiyacı hissetmiştir. Bu bağlamda, Göksel (2013)'e göre performans değerlemesinin ortaya çıkışı yönetim kavramının ortaya çıkışıyla eş zamanlı ve hatta belki de daha eskiye uzanmaktadır.

Performans, Fransızca kökenli bir kavramdır. Türkçede "Başarım" anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda performansı, herhangi bir bireyin ya da nesnenin herhangi bir konudaki başarısı şeklinde tanımlamak mümkündür. Baş ve Artar (1990) ve Özkaya (2013)'ya göre ise performans kavramı, bir işi yapan kişinin, grubun ya da bir girişimin o işle alakalı belirlenen hedefe ne kadar yaklaşabildiğinin, başka bir ifadeyle o hedefle alakalı neyi gerçekleştirebildiğinin miktar ve kalite olarak belirtilmesi anlamına gelmektedir.

Koontz (1971)'a atfen, Öztürk (2009) ve Topçu (2014), MÖ 221-265 yılları arasında Çin İmparatorluğu, kendisine bağlı Wei hanedanının yürüttüğü faaliyetleri değerlemek için "İmparator Değerleri" adı altında bir sistem oluşturduğunu, benzer bir şekilde, yüzyıllar sonra 1491-1556 yılları arasında, İspanyol rahip Ignatius Loyola'nın da Cizvit tarikatında bulunanların faaliyetlerini değerlendirmek için bir performans sistemi kurduğunu nakletmektedir.

Carter performans değerlemesi uygulamasının modern çağdaki tarihsel gelişimini anlatmaktadır. Carter (1994)'a atfen, Beyoğlu (2016)'na göre 1800'lü yılların sonunda performans değerlendirmesi kişilerin fiziksel ve mental özelliklerini, kişilik yapılarını, eylemlerini ve yeteneklerini ölçmek için uygulanmaktaydı. Bir asır sonrasında benzer etmenlerin çoğunun ölçülmesi ile birlikte performans değerlendirme ölçütleri de değişikliğe uğramıştır. 1950'li yılların sonlarında performans ve meslek gayeleri arasında bir ilişki kurulmuştur. 1960'lı yıllarda davranışa bağlı kriter ölçeklerinin daha verimli sonuçlar verdiği düşünülmüştür. 1970'li yıllardan bu güne kadar ise, uzmanlar tarafından, yöneticilerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü ölçütlerden meydana gelen değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur.

Göksel (2013:34), Uyargil (2013) ve Uysal (2014) ülkemizde performans değerlendirmesine ilişkin çalışmaların, ilk olarak kamu sektöründe uygulandığını ifade

etmişlerdir. 1948 yılında, Karabük Demir Çelik Fabrikaları'nda ve devamında Devlet Demir Yolları, Makine ve Kimya Endüstrisi ve Sümerbank gibi kamuya bağlı bulunan kurum ve kuruluşlarda performans değerlendirmesi yapılmıştır. 1960'lı yıllardan itibaren ise performans değerlendirmesine ilişkin çalışmalar, özel sektörde yer alan çeşitli kuruluşlarda uygulanmaya başlanarak yaygınlaşmıştır.

1.1.1. Performans Tanımı

Tanımlanması ve sınırlarının ortaya konulması oldukça güç olan performans kavramı örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü Flapper ve arkadaşlarına (1996) atfen, Işıl (2008)'a göre bir örgütün başarısı ve sürekliliği, tamamen o örgütün göstermiş olduğu performansa bağlıdır. Bu nedenle performans ölçümü bir örgüt için hayati önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bakıldığında, örgütünün ortaya koyduğu başarı düzeyi, diğer bir ifade ile örgütün hedeflerine ne düzeyde ulaşabildiği ile ilgili herhangi bir fikri olmayan bir yönetimden başarı beklemek imkansız olacaktır. Buna dayanarak performans bilgisinin, yönetimin ihtiyaç duyduğu birincil bilgiler arasında olduğu söylenebilir.

Performans kavramı için literatürde, oldukça çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Yazında yer alan tanımlardan öne çıkanlar şöyledir: “Performans genel anlamda belirli bir hedef için yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan konumun, başka bir deyişle elde edilen başarının kalite ve miktar açılarından belirlenmesidir” (Songur, H, 1995). Bu tanımdan performansın önceden belirlenen bir hedefe kesin ya da bağlı erişim düzeyinin ölçülmesi anlamına geldiği çıkarılabilir. Bir diğer ifade ile performans kavramını, önceden planlanmış olan bir hedefe ya da hedeflere ne düzeyde ulaşıldığının nitel ve nicel olarak ortaya konulması şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu doğrultuda önceden belirlenmiş bir hedefin varlığı ve bu hedefe ne düzeyde ulaşıldığının değerlendirilmesi, performansın temelinde bulunan iki temel özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şimşek ve Öge (2007:279) ile Göktaş (2014)'a göre ise performans kavramı, belirli şartlar altında görevin yapılma düzeyini veya iş görenin davranışlarını nitelerken, temelde iş görenin başarı düzeyini ortaya koymaktır. Bu nedenle başarılı çalışanlar yüksek performanslı çalışanlar olarak adlandırılmaktadır.

Literatürde yer alan bir diğer performans tanımı da Hatunoğlu, Bakan, Eraslan (2011) tarafından bireysel perspetktifte yapılmıştır. Bu tanıma göre performans, iş görenin belirli ve sınırlı bir süre içinde kendisine yüklenilen işi yerine getirmesi ile ortaya çıkan sonuçtur. İş görenin ortaya koyduğu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarı ile yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performans düzeyine sahip olduğu çıkarımı yapılmaktadır. Sonuçlar olumsuz ise, personelin başarısız olduğu veya performans düzeyinin arzu edilenden daha az olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yine Hatunoğlu, Bakan, Eraslan (2011) çok yönlü bir yapıya sahip olan ve birçok faktöre bağlı olarak değişkenlerin ölçümü anlamına gelen performansı, bir çalışanın veya ekibin, bağlı olduğu birimin ve örgütün misyonuna, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplamı olarak tanımlamışlardır. Bireysel açıdan yapılan performans tanımlarının yanı sıra işletme düzeyinde ele alındığında performansı, hedeflere ulaşmada çıktılarının ve malların üretimi sırasında kullanılan girdilerin ölçülmesi; belirlenen bir hedefe erişim düzeyi, amacı önceden belirlenmiş bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak da tanımlamak mümkündür.

Bunların dışında yine literatürde yer alan performansa ilişkin diğer tanımlara bakılacak olursa; Akdemir (1999) performansı, “hedefli ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilen sonucu, nicel ve/veya nitel olarak betimleyen bir kavramdır” şeklinde ifade etmektedir. Bu tanıma benzer bir şekilde Benligiray (1999) ve Uçak (2007: 64) da performansı “amaçlı ve planlı bir iş sonucunda, bu işi ifa eden çalışanın, birimin veya kurumun o işle amaçlanan ürüne yönelik olarak elde edilen ürünü nitel ya da nicel olarak karşılaştırmalı bir şekilde ölçen bir kavramdır” olarak tanımlamaktadır. Performans ile ilgili belki de en yalın tanımı yapan Uçak (2007) ise, belirli bir periyotta üretilmiş olan mal ve hizmetlerin miktarları olarak performansı tanımlamaktadır.

1.1.2. Performans Unsurları

Holistik performans unsurları literatürde çokça ele alınan ve hakkında çeşitli yaklaşımların bulunduğu bir konudur. Örneğin, Akal (1998)’a göre, performansın sekiz unsuru bulunmaktadır. Akal bu sekiz unsuru, özel sektörde etkinlik, kalite ve iş hayatının kalitesi, yenilik, kârlılık, tasarruf, hammadde ve kaynaklardan yararlanma, verimlilik olduğunu belirtmiştir. Bilgin (2004) ise özel sektörde uygulanan bu unsurların aynı şekilde kamuda uygulamanın mümkün olmadığını öne sürmüştür.

Performansın unsurları denildiğinde, performansın ölçümünde kullanılan ölçütler akla gelmektedir. Aktan (2003) ve Işığışok (2008), performans unsurları olarak da ele alınabilecek bu organizasyonel performans ölçütlerini başlıca 7 ana başlıkta bir araya getirmiştir. Bunlar sırasıyla;

- Kalite,
- Verimlilik,
- Kârlılık,
- Maliyet,
- Yenilik,
- Müşteri memnuniyeti ile
- Çalışanların memnuniyetidir.

Kalite sözcüğü, Latince orijinli olup, "nasıl oluştuğu" anlamında olan "qualis" sözcüğünden türetilmiş olan "qualitas" kelimesinden Türkçeye aktarılmıştır. Tarihte kalite ile ilgili ilk yazılı kaynaklar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. Maddesinde kalite, şu şekilde ifade edilmiştir: "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur".

Kalite algısının ya da daha açık ifade ile neyin kaliteli olduğunun beklentiye bağlı olması ve çoğu zaman kişiye göre değişiklik arz etmesi nedeniyle, kalite tanımlanması güç olan bir kavramdır. Kavrakoğlu (1993:12)'na atfen Özkaya (2013:6), bu hususa dikkat çekmiş ve kalite kavramının tanımlanması hususunda yönetim bilimcilerin hemfikir olduğunu iddia etmenin mümkün olmadığını, yönetim bilimcilerin bir bölümünün kaliteyi; "ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması" gibi yalın bir şekilde ifade ettiğini, diğerlerinin ise kaliteyi "bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi" olarak tanımladıklarını belirtmektedir. Ayrıca yönetim bilimciler arasında, "uygunluk kalitesi" ve "tasarım kalitesi" olmak üzere kalitenin iki farklı yönüne vurgu yapıldığına dikkat çekmiştir. Buna göre "uygunluk kalitesi" müşterinin talep ettiği özelliklere ve standartlara uygunluk; "tasarım kalitesi" ise organizasyon tarafından talep edilen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak kalite, “müşterinin ihtiyaçlarını gidermeye uygun, üretim ve hizmet anlayışına hâkim performans ölçütü” şeklinde tanımlanabilir.

Bugün tanımlanan hali ile kalite, mamul veya hizmetleri tüketenlerin ve bunlardan fayda elde edenlerin veya ilgililerin ihtiyaçlarının karşılanmasında ve elde edilen tatminiyet ve memnuniyet seviyesinde ulaşılan düzey demektir. Ancak kalite bugün nihai tanımlamasına evrilirken bir dizi aşamadan geçmiş ve kaliteye belirli dönemlerde farklı anlamlar yüklenmiştir. 20. yüzyılda yaşanan ve halen devam eden hızlı teknolojik, sosyolojik ve iktisadi gelişmeler kalite kavramına yüklenen anlamın da değişmesine sebep olmuştur. Örneğin, kalite kavramının özel sektörde kullanılmaya başlanması 1980’li yıllardan itibaren olmuş ve o tarihlerde, üretilen mamul veya hizmetin amaçlarına uygun şekilde davranmak olarak tanımlanmıştır (Ateş ve Köseoğlu, 2011). 1990’lı yıllarda ise, toplam kalite yönetimi uygulamalarının başlamasıyla birlikte kalite, daha çok işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bir ihtiyaç haline gelmiştir (Kaplan ve Norton, 2009). Günümüze bakıldığında, genellikle rekabet üstünlüğü ve iyi oluşu karşılamak için kullanılan kalite anlayışı, son 10 yıl içerisinde kamu-özel tüm sektörlerde aktif olarak uygulanan bir yönetim anlayışı halini almıştır. Özellikle 2000’li yılların başından itibaren özel sektörde kalite anlayışıyla elde edilen başarıların yarattığı fırsatlarla, tüketicinin kamu sektöründe de mamul ve özellikle hizmet kalitesi beklentisinde yaşanan artış, kalite kavramının önemini iyiden iyiye ön plana taşımıştır.

Kubalı (1999)’ya göre yalnızca üretim maliyetlerinin ve kaynak kullanım verimliliğinin değerlendirilmesi suretiyle kalitenin geri plana atılması sağlıklı bir yöntem değildir. Çünkü kalite, yönetimin bütün basamaklarında önemli olan bir performans unsurudur. Toplam kalite yönetiminin başarılı olması için planlı ve istikrarlı bir yol izlenmeli ve bu yolda inancılı ve sabırlı bir şekilde yürünmelidir. Toplam kalite uygulamalarının örgütün tabanından kendiliğinden ortaya çıkması mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi öncelikle örgütün tepesi yani üst yönetim kademesi tarafından benimsenmeli, sonrasında ise sistemli bir plan içerisinde ve özendirici uygulamalarla örgütün orta yönetim kademelerine ve tabanına, yani örgüt çalışanlarına bu bilinç verilmelidir. Kalite, bir performans artırma yöntemidir. Kaliteli, verimli, etkin ve tutumlu hizmet, performansı artırmak amacıyla uygulanan öncelikli teknikler arasında yer

almaktadır. Öte yandan, performansın iyileştirilebilmesinin temel koşulu bir kurumdaki mal ve hizmetin, insan kaynaklarının devamlı geliştirilmesidir.

Kalitenin, performans unsurlarının ilki olarak ele alınması hiç de tesadüfî değildir. Bu gün toplam kalite uygulamaları dendiğinde akla gelen “Kaizen” yani “sürekli iyileştirme” felsefesi gereğince; çalışan, üretim süreci ve teknolojiye yavaş yavaş ve küçük adımlarla ve fakat durmaksızın yapılan sürekli iyileştirmelerle üretim maliyetleri düşecek, müşteri memnuniyeti en üst düzeye çıkacak, rekabet avantajı elde edilecek ve kârlılık düzeyinin artması da bu üçünün doğal sonucu olarak elde edilmiş olacaktır. Kaizen felsefesi “en iyi” diye bir şeyin olmadığını ve kalitenin bitiş çizgisi olmayan bir yarış olduğunu ifade etmektedir.

Bir diğer performans unsuru olan verimliliğin, çok farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan öne çıkanlardan biri Aktan’a aittir. Aktan (2003:64), verimliliği en yalın hali ile; “üretim sonucu ile üretim kaynakları arasındaki ilişki” şeklinde tanımlamış ve verimliliği; emek verimliliği, sermaye verimliliği ve toplam faktör verimliliği olarak ele almış, diğer verimlilik boyutlarının da ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Günümüzde gerek kamu sektöründe, gerek özel sektörde bulunan kuruluşlar, dinamik değişim ve dönüşüm sürecinden etkilenmektedir. Burada Schumpeter’in “yaratıcı yıkım” olgusundan bahsetmek gerekir. Her sektörde üretime dahil olmak isteyen yeni firmalar ve halihazırda üretimlerine devam eden mevcut firmalar rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla her geçen gün inovatif ataklar yapmaktadırlar. Bu yeniliklere uyum sağlayamayan firmaların varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır. Burada verimlilik kilit faktör olarak firmaların veya örgütlerin önüne çıkmaktadır. Örgütlerin bu süreci olumsuz etkilenmeden geçirebilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarının kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında, kuruluşların ileriki dönemlerde hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için insan kaynaklarını etkili bir biçimde yönetebilmeli, geliştirebilmeli ve kullanabilmelidir.

Celep (2010), verimlilik kavramının tarihsel olarak doğuşunu 16. ve 17. yüzyıldaki Merkantilist döneme dayandırmaktadır. Bu kavram Merkantilist dönemin sonrasında ortaya çıkan ekonomik düşünce okullarının her biri tarafından farklı perspektiflerden ele alınmıştır. Zamanla ekonomik büyümede verimliliğin etkisi üzerinde daha çok durulmaya

başlanırken, klâsik ekonomistler verimlilik kavramını hayli kapsamlı bir şekilde ele almışlardır. Örneğin; klâsik ekonominin fikir babası olan Adam Smith (1723-1790)'ın öne çıkan eseri “Ulusların Zenginliği”nde (The Wealth of Nations), asıl değeri üreten “emeğin” verimliliğinin artırılmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Daha sonrasında, farklı yazarlarca da bahsedilen verimlilik kavramı hakkındaki çalışmalar doğrultusunda, tüm dünyaya paralel olarak Türkiye’de de ulusal verimlilik merkezlerinin kurulması söz konusu olmuştur.

Daha önce bahsedilen Aktan’a atfen dile getirilen toplam faktör verimliliği veya bir diğer adıyla kaynakların kullanımıyla alakalı olan verimlilik, Ateş ve Köseoğlu (2011:18) tarafından, “belirli miktardaki kaynakla en fazla üretimin elde edilmesi ya da en az kaynak ile en fazla kamusal hizmetin elde edilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda kullanılan girdi-faktör-kaynak miktarında herhangi bir değişikliğe gidilmeden, elde edilen çıktı miktarında artış sağlanması ya da girdi-faktör-kaynak miktarında azalma söz konusuysa verimlilikten bahsedilebilir. Fakat yine de verimlilik yalnızca girdi ve çıktılar arasındaki nominal orandan ibaret değildir. Üretimde kullanılan teknoloji, çalışma şartları, örgütün yönetim yapısı gibi birçok faktör verimliliği etkileyen unsurlardır. Dolayısıyla yalnızca nicel verilerden meydana gelmiş girdi ve çıktılar değil, performansı etkileyen ARGE unsurları gibi diğer unsurlar da değerlendirme yapılırken göz önünde bulundurulmalıdır.

Verimliliğin ilk önce yalnızca üretim ile ya da işletmeler ile ilgili olduğu düşüncesi akla geliyor olsa da; bireyin toplumsal verimliliği yada toplum içindeki verimliliği de önem arz etmektedir. Verimlilik; işletmelerin sahip olduğu tüm üretim faktörlerinin yani emek, finansal sermaye, makine ve malzeme gibi fiziksel sermaye, zaman, bilgi ve teknoloji gibi kaynaklarının en tasarruflu şekilde kullanması anlamına gelmektedir. Bu noktada performansın verimlilik unsurunda emek faktörü olarak insan büyük öneme sahiptir. Üretimde emek verimliliğini artırmak için uygulanabilecek ana yaklaşım, yöntem ve teknikleri Özkaya (2013) şu şekilde sıralamıştır;

- Ücret ve maaşlar,
- Eğitim ve öğretim,
- Sosyal güvenlik,
- Emeklilik ve sağlık imkanları,

- Ödüller,
- Katılım ya da birlikte karar verme,
- Sözleşme görüşmeleri,
- Kariyer planlama,
- İş güvenliği.

Neo-Klasik örgüt teorileri ile birlikte işletmelerde insan faktörünün önemi kavranmış ve emek faktörü olarak insanın ve çalışanların bir araya gelmeleri suretiyle oluşan örgüt içi informal grupların, örgüt yapısını ve hatta üretim seviyesini etkileyebilme gücünün farkındalığı modern ve post-modern yönetim teorileri ile pekiştirilmiştir. Bu günde modern ve post-modern işletmecilik metotlarının uygulandığı günümüz işletme yönetimlerinin temel amacı, iş görenin performansını artırmak ve iş görenden en fazla verimi alabilmektir. Bu bağlamda günümüzde, işletmenin elde edeceği kazanç ve karı maksimize etmede emek faktörü olarak insanın önemini anlamış olan çoğu işletme yönetimi, çalışanlarının işinde elde ettiği uzmanlaşmayı, başarıyı ve gelişimi artırmak için performans değerlendirme sistemine başvurmaktadır.

Performansın unsurlarını belirleyen başka bir ölçüt ise; yenilik ya da günümüzde kullanılan daha popüler tabiri ile ‘inovasyon’ dur. "Örgütlerdeki yeni icatlar, yeni ürünler, ürünlerin yaşam devri gibi ölçütler temel alınarak kuruluştaki yenilik ve yaratıcılığın ne oranda bulunduğu tespit edilebilmektedir." (Özkaya, 2013).

Bunlara ek olarak, hem müşteri hem de personelin memnuniyeti, performansın manevi ölçütleri içerisinde bulunmaktadır. Günümüzde işletmelerin hem müşteri hem de personel tatmin düzeyi ölçmeleri bir zorunluluktur. Müşteri memnuniyetini ölçmek için, müşterilerin geri dönüşleri ya da müşteri sadakati veya bağlılığı, müşteri sayıları, müşteriler ile yapılan anketler doğrultusunda elde edilen geri bildirimler göz önünde bulundurulurken, personelin memnuniyetinde ise; işe devam oranları, personel devir oranı gibi kriterler değerlendirilerek performans göstergeleri belirlenmektedir. Örgütlerin performans hususuna bakış açıları günümüze kadar olan süre içerisinde ve hala sürekli gelişen ve değişen bir durumdadır. Zamanla değerini kaybeden, yeni ortaya çıkan veya daha fazla değer kazanan performans yönetimi anlayışları ön plana çıkmaktadır.

Özetlenecek olursa, bu süreç, en düşük maliyet ile, en çok üretim düzeyi ve maksimum kâr elde etmeyi amaçlayan geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi anlayışının bir gereği olarak, müşteri memnuniyeti, yüksek kalite düzeyi, inovasyon gibi çok farklı kriterleri ön planda tutan, çağdaş örgüt yapısını inşa etmeyi hedefleyen yönetim anlayışına geçiş süreci olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak, yukarıda geniş bir biçimde bahsedilen unsurların ancak bir uyum doğrultusunda var olması koşuluyla performansdan bahsedilmesi mümkün olacaktır. Bahsi geçen unsurlardan tamamının ve hatta en az birinin dahi var olmaması veya azlığı durumunda örgütün tüm performansı olumsuz olarak etkilenecektir. Bu unsurların yeterlilik seviyelerine göre performans varlığından bahsedilebilir.

1.2. Performans Yönetim Süreci ve İçeriği

Yönetim (management), Frederick Winslow Taylor'un 1911 yılında yayımladığı 'Bilimsel Yönetim İlkeleri' (Principles of Scientific Management) kitabı ile birlikte bir bilim dalı halini almıştır. Literatüre bakıldığında Taylor ile başlayan ve akabinde Henry Fayol ve Max Weber ile devam eden düşünürlerin savunduğu görüşlerin bir araya toplandığı teoriler bütününe Klasik Yönetim Teorileri olarak isimlendirildiği görülmektedir. Bazı yazarlar ise (Bkz: Koçel, 2015; Baransel, 1979), Taylor ile birlikte başlayan Klasik Yönetim ilkelerinin hakim olduğu 20. Yüzyılın başlarından önceki dönemi, yani neredeyse tüm insanlık tarihini 'yönetimsiz dönem' olarak isimlendirmişlerdir. Halbuki insanlar, tarihin ilk dönemlerinden beri farklı büyüklüklerde yönetimler ve organizasyonlar tahsis etmişler. Tarih boyunca idare ile ilgili ilk ve temel bilgiler toplumun en küçük yapı taşı olan ailede öğrenilmiş, daha sonra zaman içinde aşiret, klan, boy, imparatorluk, ulus-devlet gibi kurumlarla gelişen bilgilerle artan ihtiyaçları karşılamaya dönük organizasyonlar oluşturulmuştur. Yönetim, insanların bir arada yaşamalarının tabi bir neticesi ve düzen ihtiyacının bir ürünü olarak ilk insanla birlikte ortaya çıkmıştır. Eryılmaz (2007) yönetimi, başkaları üstünde meşru bir otorite kurma ya da başkalarına iş yaptıрма faaliyeti olarak tanımlamıştır. Ayrıca yönetim, bir topluluğun ortak amaçlarına ulaşabilmek için toplumun tamamının ya da bir bölümünün katılımı ile ve işbirliğiyle yürütülen bir grup faaliyetidir.

Yönetimin farklı tanımlamalara bakıldığında, Melik (2014), yönetimin tüm kişisel çatışmaların ve farklılıkların üzerinde olduğunu, iş görenin etkili bir şekilde davranış sergilemelerini sağlayarak örgütü amacına taşıdığını ve onu yaşattığını ifade ederken; Canman (1993: 1) ise, iş gücü kaynağının etkili ve verimli şekilde istihdam edilmesi gerekliliğinin fark edilmesinin, bu iş gücü kaynağının örgüt bakımından değerinin belirlenmesine ve böylece yönetsel değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasına yol açtığını ifade etmiştir.

Yönetim kavramına yoğunlaşan geniş çalışmalar iş gücü kaynağının, planların ve projelerin önemini artırmıştır. Yönetim sürecinin tüm aşamalarında maliyetlerin azaltılması ve kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığının ölçülmek istenmesi ise performansın değerlendirilmesi kavramını ortaya çıkarmıştır. Yapılan her iş, önceden planlanabilir, denetlenebilir ve belli bir strateji doğrultusunda uygulanabilir hale dönüşmüştür. Zamanla ortaya çıkan tüm bu gelişimler ve değişimler, sistemleri klasik yönetim anlayışından fersah fersah uzaklaştırmış, yeni ve modern yönetim yaklaşımının önünü açmıştır.

Beyoğlu (2016)'na göre günümüzde, hem yönetim anlayışı hem de performans yönetimi açısından "insan" faktörü dikkate alınan temel faktördür. Ancak bu günün aksine geçmişte, Klasik Yönetim yaklaşımları doğrultusunda işletme içinde insan görmezden gelinen, adeta örgüt makinasının bir dişlisi gibi verilen komutlara ve konulan standartlara uyan pasif bir unsur konumundaydı. Yönetim biliminin gelişmesine paralel olarak performans yönetimi sistemi de tarihsel süreçte başkalaşmıştır.

Sonradan gelen bütün süreçler zincirleme olarak bir düzen içinde birbirine bağlı olarak devam etmekle beraber; performans yönetimi sürecinin çıkış noktası, örgütün vizyon ve misyonunun saptanmasıdır. Bu iki terim kısaca tanımlanacak olursa vizyon, işletmenin gelecekte olmak istediği konum iken; misyon ise, işletmenin varlık amacı ya da vizyona ulaşmak için izlenmesi gereken yol haritasıdır. İşletme, kendisini kendi belirlediği vizyona götürecek hedeflerini belirlerken, kendisini bu hedeflerine taşıyacak olanın çalışanları olduğunun farkındadır. Bunun için de personellerinin eşit, adil, disiplinli ve sistemli bir şekilde değerlendirilmek suretiyle motive edilmelerini sağlamak istemektedir (Akçakaya, 2012). Aksi halde, sistemdeki kaynakların yetersiz olması uygulamada zorluklar ortaya çıkarmakta ve bu durum da başarısızlığa sebebiyet vermektedir. Bu sebeple, performans ölçüm süreci, açık bir süreç olmalı ve amaçları tüm çalışanlara iyi

anlatılmalıdır. Herkes bu sürecin nasıl işlediğini bilmeli, sistem herkese adil bir şekilde uygulanmalıdır. Özellikle değerlendirme aşamasında önyargıdan ve iltimastan kaçınılmalıdır. Performans yönetimi sürecinde aksaklıkların ortaya çıkmadan önlenmesi amaçların başarılması için dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husustur. Aksi halde, sisteme duyulan güven sarsılabilmektedir. Buna ek olarak, işletmenin hedefleri açık ve yol gösterici olmalı, performans geliştirme daimi olmalı, daha iyiye odaklı olmalıdır. Sıkı denetim, zorlama, caydırma ve ceza değil de işbirliği ve ödüllendirme ön planda olmalıdır. Bilgi akışı ve bilgilendirmede süreklilik sağlanmalı, mevcut değişiklikler çalışanlara anlatılmalı ve sistem bütün çalışanlara eksiksiz uygulanmalıdır. Sayılan bu konulara dikkat edilmesi, amaçların başarılması için büyük önem ihtiva etmektedir. Sayılan tüm bu önlemlerin alınarak zeminin sağlam atılması halinde, üzerine bina edilen yapıların eğreti kalmayacağı düşünülmektedir (Öztürk, 2009).

1.2.1. Performans Yönetimi Tanımı

Çalışmanın bu bölümünde, performans yönetiminin tanımı daha geniş bir biçimde ele alınacak ve geleneksel performans yönetimi ve çağdaş performans yönetimi gibi kavramlar irdelenecektir.

Performans yönetiminin literatürde öne çıkan tanımlarından bir kaçına değinilecek olursa; Amaratunga ve Baldry (2002:)'ye atfen Işıl (2008) performans yönetimini, performans ölçümünden elde edilen verilerin performans hedeflerinin belirlenmesinde, kaynakların tahsis edilmesinde, yöneticilerin önlerine konulan hedeflere ulaşmalarına yönelik karar almalarında, amaçları başarmaya yönelik performans sonuçlarının paylaşılmasında kullanılması olarak tanımlamakta ve bu yolla örgüt kültürü, yönetim sistemleri ve üretim süreçleri üzerinde olumlu bir etki sağlanmasının amaçlandığını ifade etmektedir.

Bir başka tanıma göre performans yönetimi, çalışan, ekip ve örgütün bütününün performansının geliştirilmesi amacıyla tasarlanmış olan ve ekip liderlerinin sahiplendiği ve sürdürdüğü bir süreçtir (Ergin, 2002).

Otley(1999)'e atfen Işıl (2008)'a göre, performans yönetiminin kapsamı ve sınırları şu beş sorunun cevabı doğrultusunda şekillenmekte ve tanımlamaktadır:

- Örgütün hedefleri doğrultusunda erişilmesi zaruri olan birincil amaçlar nelerdir ve bunların ne kadarına ulaşıldığı nasıl değerlendirilecektir?
- Belirlenen amaçların başarılması için hangi strateji ve yol izlenmelidir? Bu stratejilerin hayata geçirilmeleri için gerekli süreçler ve faaliyetler nelerdir?
- Yukarıdaki iki soru doğrultusunda örgüt nasıl bir performans göstermelidir?
- Performans hedefleri nasıl belirlenmelidir?
- Performans hedeflerine ulaşan yöneticiler için ödüller, ulaşamayanlar için cezalar nelerdir?
- Örgütün kendi tecrübelerinden öğrenmesini sağlayacak bilgi akışları(geri-besleme ve ileri-besleme döngüleri) nelerdir?

Bu açıdan bakıldığında performans yönetimi; örgütün vizyon ve misyonundan hareketle stratejisinin saptanmasını, stratejinin hayata geçirilmesinde uygulanacak eylem planlarını, performans ölçümünü, hedeflerin oluşturulmasını, yöneticilerin ve personelin motive olmasını ve bilgi akışını sağlayan süreçleri içermektedir.

Bingöl (2013:370)'ün ifadesi ile performans yönetimi, üzerinde önceden hemfikir olunmuş gayeler, hedefler ve standartlar çerçevesinde performans idrak edip yöneterek işletmeden, ekiplerden ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar almaya götüren bir araçtır.

Büyük (2010:220) ise performans yönetimini, sistem yaklaşımı bağlamında daha kapsamlı bir bakış açısıyla bilgi elde etmek ve bu bilgiyi uzun dönemli istikamet belirlemede belirli amaçlara, hedeflere ve faaliyetlere dönüştürüp sonuç olarak örgütün hangi aşamada bulunduğunu belirlemeyi hedefleyen bir süreç olarak ifade etmiştir.

Özgen ve Yalçın (2010), performans yönetiminin daha geniş bir tanımını yapmıştır. Bu tanıma göre performans yönetimi, performans ölçütlerinin saptanması, performansın bu ölçütler bazında ölçülmesi ve daha özelde bu ölçütlerden biri olarak kabul gören yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve en nihayetinde değerlendirme sonuçlarının personeli ödüllendirme, işi sahiplenme, kariyer planlama gibi alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreçtir.

Şimdiye kadar ortaya konulan performans yönetimi tanımlarına ek olarak literatürde bu terimi tanımlayan daha pek çok sayıda çalışma bulunsa da ortak bir tanım üzerinde karar birliği sağlanamamıştır. Öte yandan, İşleyen (2011) performans yönetimi ile performans değerlendirmenin uygulamada karıştırıldığına dikkat çekmiştir. Performans değerlendirmesi yapmak tek başına performans yönetimi sisteminin uygulandığı anlamına gelmez. Oysa, performans değerlendirmesi, işletme bünyesinde yapılan aktivitelerin önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşma seviyesinin ölçülmesini ifade eder ve performans yönetiminin bir aracıdır.

Literatürde performans yönetimi ile ilgili yapılan diğer tanımlara bakılacak olursa; performans yönetiminin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde birincil sırada olduğu görülmektedir. Bu hususu Hatunoğlu, Bakan ve Eraslan (2011: 406); "performans yönetimi, bireysel katkıda bulunanların ve takımların kapasitelerinin artırılması ve çalışanların performanslarının geliştirilmesi suretiyle, organizasyonlarda devamlı başarı elde edilmesinde yararlanılan stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşımdır" sözleri ile açıklamışlardır. Çünkü iyi organize edilmiş, etkili bir performans yönetimi sistemi, işletmelerde insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle; performans yönetimi, önceden üzerinde hemfikir olunmuş hedefler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performans anlayıp yöneterek örgütten, ekiplerden ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Buna göre, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşılmasında örgüt hedeflerine yönelik çalışmaların çok yönlü olarak ele alınması performans yönetimin genel amacı olarak ifade edilebilir. Bu çalışmalar, örgütün amacını ve görevini en iyi şekilde hayata geçirmek için, örgüt kaynaklarının değerlendirme süreci olarak düşünülebilir.

1.2.1.1. Geleneksel Performans Yönetimi

Performans yönetiminin genel hedefi göz önünde bulundurulduğunda, geleneksel performans yönetiminin de, bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirildiği söylenebilir. Çünkü; geleneksel yapıda örgütlenen işletmelerin amaçları daha sınırlı ve dar kapsamlı olup, bunlar daha çok, düşük maliyet ve yüksek kârlılık olarak düşünülebilir. Günümüzdeki rekabetçi piyasada, işletmelerin ürettikleri mamul ve hizmetin kalitesi, güvenilirliği ve müşteri memnuniyeti gibi hedeflerinin ortaya çıkmasıyla, geleneksel

performans yönetimi bu değişkenlere uyum sağlayamayıp kullanışsız kalmıştır. Dolayısıyla, bazı çalışmalarda geleneksel performans yönetiminin yetersiz kaldığı dile getirilmektedir (Özkaya, 2013).

Geleneksel performans ölçüm ve yönetimi, muhasebe kayıtlarından veri elde eden ve sadece finansal performansın ölçülmesine imkan veren bir işlemdir. Geleneksel performans ölçümü ve yönetiminde farklı işletmelerce uygulanabilen gelişmiş modellerin varlığından söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerin genel kabul görmüş bir takım muhasebe ilke ve yöntemlerini kullanarak kendilerine özgü bir takım uygulamalar geliştirdiklerini söylemek daha doğru olacaktır.

Düşük maliyeti elde etmek suretiyle rekabet etme anlayışı yerine yüksek kalite, yüksek çalışan ve müşteri memnuniyeti, inovasyon ve yenilikçilik gibi araçlarla sürdürülebilir rekabetin elde edilmesi anlayışı günümüzde ön plana çıktığı için, sadece mali performans ölçütlerinin kullanıldığı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, pek çok yönden yetersiz bulunmakta ve bu nedenle eleştirilmektedir (Hatunoğlu, Bakan, Eraslan, 2011). Geleneksel performans yönetiminin yetersizliğini iddia eden eleştirilere örnek olarak; mali ölçütlerin ön planda olması, kısa dönem odaklı olması, geçmişe dönük olması, stratejik uygulamalara elverişsiz olması, iş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması ve demode kalması, işletmenin çoğu fonksiyonu ile ilgisiz olması, işletmelerde departmanlaşmayı güçleştirmesi, çok fazla sayıda olması, inelastik olması, işletmelerdeki her departmanın kendine özgü nitelik, öncelik ve katılımını görmezden gelmesi v.b. verilebilir.

Ayrıca geleneksel performans yönetiminde değişen rekabet koşulları yöneticileri, müşteri memnuniyeti, kalite, üretim ve operasyon süreçleri, iş gören yetenek ve işlevselliğini artırma gibi konulara odaklanmayı zorlamaktadır (Hatunoğlu, Bakan, Eraslan, 2011). Bu değişimlerin fark edilmesi geleneksel anlamda performans yönetimini, günümüz rekabet koşullarının baskısıyla değişmeye zorlamıştır. Böylece geleneksel yönetim yapısından rekabetçi yönetim yapısına geçen işletmelerin, maliyet ve mali yönden, performans yönetime ek olarak yenilikçi pek çok değerlere yer vermelerini mecbur kılmaktadır.

1.2.1.2. Çağdaş Performans Yönetimi

Özkaya; günümüze kadar, performans değerlendirme üzerine yapılan çalışmaların çoğunun çalışma performansını ölçen daha iyi, daha doğru ve daha düşük maliyetli yöntemlerin aranmasına yönelik olduğunu ifade etmiştir (Özkaya, 2013). Günümüzde tüketicilerin tercihlerinin değişmesi işletmelerin geleneksel yönetim yapılarını değişime zorlamaktadır. İşletmelerin, performans yönetimini sadece maddi ve nicel araçlarla uygulamaları bilgi ve teknoloji toplumunun gereklerine aykırıdır ve bu nedenle artık performans değerlendirmesinde maddi olmayan varlıkların ön plana çıktığı söylenebilir. İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesi, çalıştırdığı personelin yüksek motivasyonlu ve donanımlı olması ve memnun müşteri profili maddi olmayan varlıklara örnek olarak düşünülebilir ve performans yönetimi bu maddi olmayan varlıklara bağlı olarak yürütülebilir. İşletmelerin günümüz rekabetçi piyasasında performanslarının mümkün olan en üst seviyede olması gerekmektedir ve sadece kurumun tüm kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı ile yüksek performans sağlanabilir.

Performans değerlendirme sistemi örgüt çalışanlarının belirlenen standartlar doğrultusunda, işletme kültürüne ve vizyonuna uygun bir biçimde, yine belirlenen hedeflere ulaşma seviyelerinin saptanması ve bunların çalışma koşullarına yansıtılabilmesini mümkün kılmaktadır. Örgütlerde, performans düzeyinin saptanması ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi için kullanılan pek çok yöntem vardır. Bu yöntemlerin bir bölümü daha objektif kararlar alınmasını sağlamak amacıyla eski yöntemlerin eksik yönlerinin geliştirilerek revize edilmesi sonucu üretilmiş; bir bölümü ise uzun yıllardan günümüze kadar değişikliğe uğramadan kullanılan geçerliliğini korumuş yöntemlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, seçilen ve kullanılan yöntemin mümkün olduğunca adil, objektif ve örgütün hedefleri ile uyumlu olmasıdır.

Çağdaş performans yönetiminde kullanılan başlıca değerlendirme yöntemlerini; yöneticilerce yapılan değerlendirme yöntemi, çalışanın kendini değerlendirme yöntemi, çalışanın iş arkadaşlarıncı değerlendirilmesi yöntemi, astların üstleri değerlendirmesi yöntemi, müşterilerce yapılan değerlendirme yöntemi, e-performans değerlendirme yöntemi, 360 derece değerlendirme yöntemi, yetkinlik temelli değerlendirme yöntemi,

hedef temelli değerlendirme yöntemi, kriter bazlı değerlendirme yöntemi şeklinde sıralamak ve bu değerlendirme yöntemlerini sayıca çoğaltmak mümkündür.

Emek unsuru olarak insan ve bilhassa nitelikli iş gücü; işletmenin sahip olduğu teknolojik altyapı, fiziksel ve finansal sermaye gibi diğer üretim faktörleri ile karşılaştırıldığında kazanılması ve elde tutulması en zor olan ancak işletmeyi başarıya taşıma potansiyeli en yüksek olan üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Hal böyle iken iş gücünün performansının yönetilmesi, performans ölçüm sonuçları doğrultusunda çalışanların gelişimi ve güçlendirilmesi üzerinde çalışılması, örgütsel başarı için stratejik bir süreç haline gelmektedir. Son yıllarda meydana gelen bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin en zorlu fonksiyonlarından biri olan performans yönetim sistemleri alanında bir araç olarak uygulanmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda işletme, departman, ekip ve her bir çalışanın performansını ölçmek ve geliştirmek amacı ile geliştirilmiş olan yazılımlar, kabiliyetleri, mesleki bilgi ve beceriyi ve önceden saptanmış hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçmekte, bunları birbirleriyle ilişkilendirmekte ve giderek tüm performans yönetiminin tüm süreçlerinde yazılım ve web desteği daha yoğun bir biçimde kullanılmaktadırlar (Özkaya, 2013).

1.2.2. Performans Yönetimi Boyutları ve Ölçüm Yöntemleri

Performans yönetimi; bireysel performans yönetimi ve kurumsal performans yönetimi olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel boyutta performans değerlendirme, iş görenlerin kendilerine yüklenen işlerin istenen hedeflere ulaşma derecesi ile ilgilidir. Kurumsal boyutta performans değerlendirme ise, kaynak kullanımında etkinlik, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi ve elde edilen sonuçlar hakkında düzenli ve sistemli bir biçimde veri toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesi ve raporlanması süreci ile ilgilidir. Bir kurumun hem bireysel boyutta hem de kurumun bütününe genel bir bakış açısıyla değerlendirilebilmesi için kurumsal boyutta performans değerlendirme faaliyetlerini yürütmesi elbette bir zorunluluktur. Ayrıca performans yönetimi kavramı da bu iki boyut dikkate alınarak tanımlanmaktadır. Buna göre performans yönetimi, kurumsal hedefler ile bireysel hedefleri bütünleştirmek, bireylerin yarattıkları katma değeri ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirmek suretiyle bireysel ve kurumsal

performansın yönetilmesidir. Performans Yönetimi'nin ana bileşenlerini aşağıda olduğu gibi maddeler halinde sıralamak mümkündür:

- Stratejik güzergâh saptama ve planlama,
- Yıllık hedeflerin belirlenmesi ve yıllık hedeflere uygun süreç hedeflerinin belirlenmesi,
- Yetkinlik hedeflerinin saptanması,
- Performans ölçme,
- Rehberlik,
- Yönetimsel programların belirlenmesi,
- Ücret yönetimi,
- Kariyer yönetimi (Paksoy, 2006).

1.2.2.1. Kurumsal Performans Yönetimi ve Ölçüm Yöntemleri

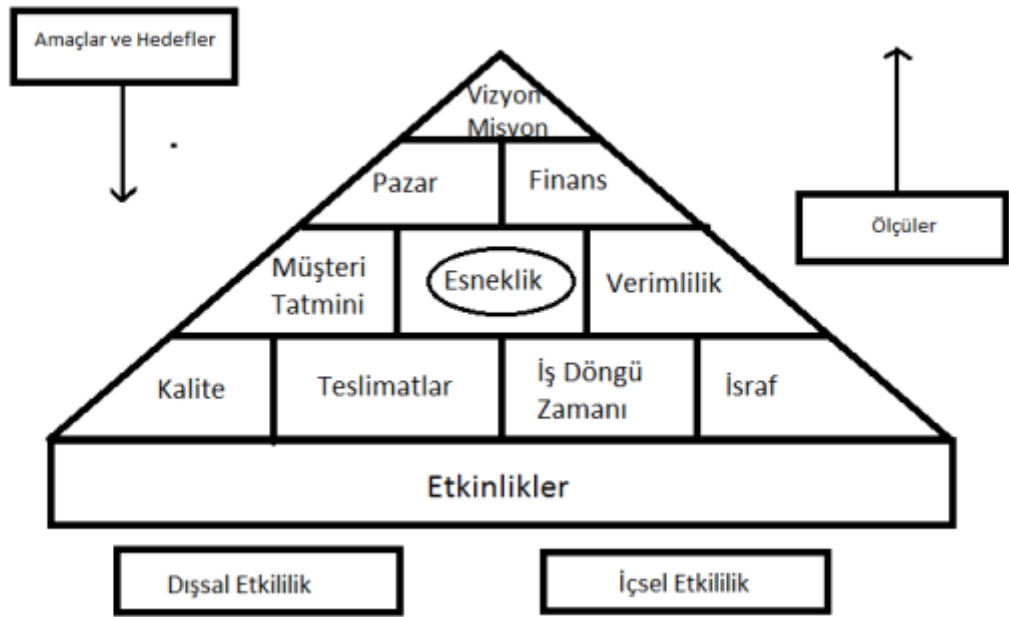
Kurumsal açıdan performans yönetimi, işletmeyi önceden belirlenen hedeflere taşımak amacıyla yürütülen ve işletmenin önceden belirlenen bu hedeflere ulaşma yolunda hangi aşamada olduğuna ilişkin mevcut durumu ile ilgili bilgi toplama, geleceğe ilişkin tahmin ve projeksiyonlarda bulunma, bunları kıyaslama ve daimi performans gelişimini sağlayacak yeni ve zaruri etkinlikleri başlatma ve devam ettirme görevlerini ifa eden yönetsel bir süreçtir. Kurumsal performans, iktisadi olduğu kadar; beşeri bir boyutu da olan bir bütündür. Arzu edilen performansa ulaşmak ve bunu sürdürebilmek ve mümkünse geliştirebilmek için, bu boyutların her ikisine de azami ölçüde önem verilmesi gerekir (Özkaya, 2013).

Performans ölçümleri, işletmelerin performansını geliştirmek amacıyla, bir üretim faaliyeti sonucunda ortaya konan sonuç ve çıktıları, işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaç ve hedefleri baz alınarak önceden belirlenen performans göstergelerine göre ölçmek için kullanılan yöntemlerdir (Elitaş ve Ağca, 2006).

Günümüzde işletmelerin performans ölçümü için kullandıkları farklı yöntemler vardır. Bunlardan birisi şekil 1'de gösterilen Lynch-Cross'un Performans Piramidi Tekniğidir. Bu tekniğe göre şirket, işletme, operasyon sistemi ve departman düzeylerinde genel göstergeler tanımlanır. Bu teknikte, işletme performansının; üretim sonucunda

‘ne elde edilecek?’ sorusunu cevaplamaya yönelik ‘sonuç’ ve ‘bu sonuçlar nasıl elde edilecek?’ sorusunu cevaplamaya yönelik ‘süreç’ boyutları bulunur. Piramidin sol tarafı dış müşteri odaklı ölçütleri ifade ederken, sağ tarafı işletmeyi ilgilendiren içsel süreçleri ifade eder. Piramitte alt basamaklarına doğru inildikçe organizasyon içerisinde hiyerarşik olarak birbirine bağlı faaliyetler görülmektedir (Barutçugil, 2002; Canitez, 2015).

Şekil 1. Lynch-Cross’un Performans Piramidi



Kaynak: Canitez, F. 2015. **Toplu ulaşım işletmelerinde kurumsal performans yönetimi: İETT’de kurumsal karne uygulaması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bir diğer kurumsal performans ölçüm yöntemi olan Fitzgerald ve Moon’un Performans Matrisi Sistemi ise boyutlar, standartlar ve ödüllerden oluşan üç bölümden meydana gelir. Buna göre, boyutlar bölümü işletmenin hedeflerini, standartlar bölümü ölçüm kriterlerinin özelliklerini, ödüller bölümü ise hedefin başarılmaması durumunda ilgili çalışan veya ekiplere verilecek ödülleri kapsamaktadır (Usta, 2012:). Tablo 1 bir işletme için örnek bir performans matrisini ifade etmektedir.

Tablo 1. Fitzgerald ve Moon’un Performans Matrisi Örneği

Boyutlar	Zamanında Teslim	Hizmet Kalitesi	Finansal Performans
Standartlar	Teslimat hızı	Güvenilirlik	Karlılık
Ödüller	Her zamanında teslim için verilecek puan	% Komisyon	Yönetim ödülleri

Kaynak: Canitez, F. 2015. **Toplu ulaşım işletmelerinde kurumsal performans yönetimi: İETT’de kurumsal karne uygulaması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bir diğer kurumsal performans ölçüm yöntemi olan; E.Morin, A.Savoie ve G.Beaudin’in Performans Tabloları Yöntemi’nde ise performans; insan kaynaklarının değerliliği, ekonomik verimlilik, çevresel, sosyal ve hukuksal uygunluk ve işletmenin sürekliliği gibi 4 boyut üzerinden değerlendirilir (Usta, 2012). Tablo 2’de örnek bir performans tablosu verilmiştir.

Tablo 2. Morin’in Performans Kriter ve Boyutları

İnsan Kaynakları Personel Değişikliği Personelin Morali Personelin Verimliliği	Ekonomik Verimlilik Kaynakların Ekonomik Kullanımı
İşletme Çevresindeki Grupların Algılamaları Hissedar Memnuniyeti Toplum Memnuniyeti Müşteri Memnuniyeti	İşletmenin Sürekliliği Üretim Kalitesi Finansal Rantabilite Rekabet Edebilirlik

Kaynak: Canitez, F. 2015. **Toplu ulaşım işletmelerinde kurumsal performans yönetimi: İETT’de kurumsal karne uygulaması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kurumsal performans ölçüm yöntemlerinin bir diğeri Toplam Başarı Göstergesi yöntemidir. Bu yöntemde işletmelerin kurumsal performansını ölçmek üzere finansal ölçütlere ek olarak finansal olmayan ölçütler de kullanılır. Yöntem, bir işletmenin vizyonu ve stratejisinden hareketle mantıklı ve geçerli performans ölçütleri oluşturmaktadır. Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşan bu sistem, az önce de ifade edildiği gibi finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanır. Ayrıca işletmelere sağladığı günlük faaliyet raporu ile uzun vadeli amaçların gerçekleştirmesine yardım etmektedir. Doğru ve etkin bir değerlendirme sistemi yürütülerek hem kurumsal hem de bireysel bir çok açıdan olumlu sonuçlar elde edilmesi mümkündür (Özkaya, 2013).

1.2.2.2. Bireysel Performans Yönetimi ve Ölçüm Yöntemleri

Özmutaf (2007: 41) bireysel boyutta performans yönetimini, işletme personelinin performansını değerlendirmek ve bireysel katılımcıların potansiyellerini geliştirmek suretiyle daimi başarıyı elde etmeye olanak tanıyan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütteki bireyler performans artışının anahtar faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütlerin kurumsal çatısı altındaki bireylerin ayrı ayrı performanslarındaki artış, ekip veya tüm kurum performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Tüm işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek ve kendi belirledikleri vizyon ve misyonları doğrultusunda kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için piyasaya yüksek kalitede mal ve hizmet sunabilmek ve müşteri memnuniyetini elde etmek ve bütün bunları gerçekleştirebilmek için de yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmak durumundadır. Performans kurumun çatısı altındaki her bir birey açısından da önemlidir. Çalışanlar için kendilerine yüklenen vazifeleri başarıyla tamamlamak ve yüksek bir performans sergilemek yalnızca bir terfi aracı olarak değil, aynı zamanda yaşattığı gurur duygusuyla, bir çeşit memnuniyet kaynağı da olabilmektedir. Aksine düşük performans ya da kısa veya uzun vadeli hedefleri tutturamamak, her çalışan için memnuniyetsizlik veren bir deneyim ve hatta çalışanın özel hayatında da bireysel başarısızlık olarak görülebilir.

Kurumsal performans yönetimi gibi ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemlerde çalışanlar, davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmektedir. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerde ise bir öncekinin aksine, her çalışanın sergilediği tutum ve davranışlar ve kendi kabiliyetleri de dikkate alınarak ulaştıkları hedefler, yarattıkları katma değer ve çıktılara göre oluşturulan standartlara göre değerlendirilmektedir (Uyargil, 2013).

Bireysel performans değerlendirme yöntemlerinden birisi olan doğrudan endeks yönteminde performans standartları, yönetici tarafından tek başına veya çalışanların görüşleri alınmak sureti ile yönetici tarafından belirlenir. Her iki durumda da performans ölçütleri, objektif kriterlere göre ve işten beklenen çıktılara uygun bir biçimde şekillenir. Bu yöntem performans değerlemesi için kullanılan bu objektif ölçütler verimlilik, işe devamsızlık ve işgücü devridir. Yöneticiler için çalışanların işe devamı veya işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri iken yönetici olmayan personel ise kalite ve miktar standartlarıyla değerlendirilir. Kalite standartlarında kullanılan değerlendirme kriterleri olarak standart dışı hatalı ürün adedi, müşteri şikayet ya da memnuniyetsizliği adedi, üretilen çıktı adedi gibi ölçütler kullanılırken; miktar standartlarında kullanılan değerlendirme kriterleri ise çıktı/saat oranı, yeni müşteri edinme, satış hacmi gibi nicel veriler ölçütler kullanılabilir. Belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlendiğinden, her bir değerlendirme kriteri için bir puan belirlenmesi ve bu sayısal değerlerin toplamı sonucunda genel performansın ölçülmesi mümkün olacaktır (Göksel, 2013:).

Doğrudan endeks yöntemine benzer olan bir diğer yöntem ise standartlar yöntemidir. Fakat standartlar yönteminin farkı, genel çıktı kriterleri ve nicel standartlar kullanılmasının yerine sonuçların daha ayrıntılı olarak performans standartlarıyla karşılaştırılmasıdır. Bu standartlar, çalışan ile yönetici ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile yöneticiler arasında karşılıklı görüşmelerle belirlenir. Bu yöntem esasında amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanmasından ibarettir. Yöntemin başarılı olabilmesi için performans değerlendirme sürecinden etkilenen personellerin standartları objektif bir şekilde benimsemesi gerekir. Bu yöntemin dezavantajı değişik işler için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır (Göksel, 2013; Uyargil, 2013).

Bireysel performansı değerlendirme yöntemlerinden metin yönteminde ise, “Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal niteliksel yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirtiniz, değerlendiriniz” gibi bir soru cümlesi ile çalışanın değerlendirmesi yazılı bir öykü şeklinde yapılır. Bunun dışında çalışanlara, “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” gibi sorular da yöneltilebilir (Barutçugil, 2002).

Bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra sonuçlara dayalı performans yönetimi yaklaşımının da tipik bir örneği olan amaçlara göre yönetim, aslında bireysel performans yönetimi yaklaşımlarından en önemlisidir ve modern yönetimin değerlendirme yöntemleri arasında sayılır. Kişilik özelliklerini ölçmeye kalkışan geleneksel değerlendirme metotlarının ciddi sınırlılıklara sahip olmalarının aksine amaçlara göre yönetim, işletmenin amaçlarıyla ilişkili, yöneticinin işiyle bağlantılı ve fonksiyoneldir (Uyargil, 2013).

Amaçlara göre yönetim ya da bir diğer adı ile hedeflere göre yönetim, en çok bilinen ve en yaygın performans değerlendirme tekniklerinin başında gelir. Hedeflere göre belirlenen, basit ve mantıksal bir yöntem olmasının yanı sıra, çalışanların performanslarının, çalışanların tam katılımıyla yöneticilerle birlikte kararlaştırdıkları bir yöntemdir. Önceden belirlenen hedefler, açık seçik ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler, çalışanların rutin görevlerini içerebildiği gibi, rutinin dışına çıkan konularda problem çözme veya mesleki bilgi ve becerinin artırılması gibi etkinlikleri de içerir. Daha önce de ifade edildiği üzere bu yöntemde en önemli husus, ölçülebilir amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yöneticilerle çalışanların tam işbirliği yapmasıdır. Amaçlarla yönetim tekniğinde, hedeflere ulaşılması odaklanılan tek konu olduğundan işgörenin kişiliği, tutumları ve değerleri değerlendirmenin dışında tutulur ve bu sayede işgören yapıcı eleştirileri daha kolay kabullenir. Amaçlarla yönetim tekniği, sık sık değerlendirmelerin yapılması gereken ve yapılan işin kalitesine önem verilen durumlarda uygun yöntemdir (Paksoy, 2006).

Genel olarak performansın, bireysel ve kurumsal performans biçiminde iki ana ayrım yapılmaktadır. Bireysel performans, çalışanların performanslarını ölçüp elde edilen verileri değerlendirerek yönetmeyi amaç edinmiş olan tüm performans yönetimi çalışmalarında geçerli olan performans türüdür. Çünkü, kurumun başarısı çalışanların başarı ve performansına bağlıdır. Bu nedenle bir kurumun performansının, çalışanlarının

performanslarından ayrı düşünülmesi olanaksızdır. Her kuruma, her departmana, her pozisyona uyan standart bir sistem dizayn ederek bu sistemden duruma özgü sonuçlar elde edebilme düşüncesi birçok performans uygulamasında yapılan bir yanıltır. Bir sistemin hem standart olması hem de duruma özgü sonuçlar üretmesi aynı anda mümkün olamayacağı için, performans sistemlerinin dizayn edilmesi ve sonrasında karşılaşılan en büyük güçlük, uygulama aşamasında ortaya çıkar. Bu nedenle, kurumun kendine has yapısı ve bu yapı içindeki uygulama aşaması, sistem dizaynı yapılırken muhakkak dikkate alınmalıdır. Daha da önemlisi, olan her işletmenin kendine has bir sistem ortaya koyması gerekliliğidir. Performans yönetiminde, kurumun genel performansından bireysel performansların planlanması, yönlendirilmesi, güdülenmesi ve değerlendirilmesine kadar, her aşamada artan düzeyde ölçüm verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal performans her zaman, çalışan bireylerin performansına bağlı olmaktadır.

1.3. Performans Türleri

Performansın; bireysel, takım ve kurumsal performans olmak üzere üç türü vardır. Bireysel performans, bireyin dahil olduğu takım performansı üzerinde büyük ölçüde belirleyici olurken; takım performansı da tüm kurumun performansını önemli ölçüde belirlemektedir. Her biri birbiriyle karşılıklı etkileşim halinde olan performans türleri aşağıda genel hatlarıyla değerlendirilmiştir.

1.3.1. Bireysel Performans

Daha önce de belirtildiği üzere insan, kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için kullandıkları üretim faktörlerinden en önemlisi ve en zor elde edilenidir. Para, malzeme, zaman, mekan gibi kaynaklar ve bu kaynakların kullanımından elde edilen fayda teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişim gösterirken, insan kaynağının bu şekilde herhangi bir değişim özelliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte; üretimde her geçen gün teknolojinin kullanım oranı artsa ve üretim yapısı giderek sermaye yoğun üretim halini alsada da teknolojik gelişmeler, emeğin verimliliğinin artırılmasında etkili olmakta ancak yine de teknoloji veya fiziki sermaye üretimde tamamen insan kaynağının yerine geçememektedir. Nitekim, teknolojik gelişmeler de insanın çabası, bilgi birikimi, verimliliği ve üretkenliğiyle ortaya çıkmaktadır. Hal böyle iken, ilerleyen günlerde kurumların giderek

daha da fazla nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyacağı ve işletmeler açısından gelecekte de insanın en önemli kaynak olacağı kuşkusuzdur (Tortop ve diğerleri, 2007; Çürüklü, 2015).

İşletmelerde görev yapan personelin kendilerine yüklenen vazifeleri ifa ederken sergiledikleri başarı bireysel performansı ifade etmektedir. Ancak bireysel hedeflerin kurumsal hedeflerle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Belirli aralıklarla bireysel performans kriterleri belirlenirken bu kriterler ile kurumsal hedeflerin eş güdüm halinde ortak hedefe yönlendirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların performans ölçümleri sonucunda, sergiledikleri performanslarından memnun kalınan ve başarılı görülen çalışanların adil bir şekilde ödüllendirilmesi, çalışanları daha verimli ve üretken olmaları yönünde güdüleyen en mühim unsurdur (Ateş ve Köseoğlu, 2011).

Her ne kadar bireysel performansın yüksek olması ilk bakışta yalnızca çalışanla ilgiliymiş gibi görünse de esasında, örgüt genelinde çalışanlar arasında sinerjinin ve hem çalışanların hem de kurumun tamamının faydasını maksimize edecek olan bir rekabet ortamının oluşturulması tamamen yöneticinin elindedir. Bunun yanı sıra, çalışanların performans artışına yönelik çabalarının bir anlam ifade etmesi için çağdaş ve rasyonel bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, belirli yönetim unsurlarının üst yönetimden çalışanlara kadar tüm kademelerce benimsenmesi ve yaşatılması gerekmektedir (Özmutaf, 2007).

Bireyin performansına etki eden diğer bir boyutta ise bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bu gruptaki başlıca unsurlar sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir (Özmutaf, 2007).

Örgütte yer alan çalışanların bireysel performansları üzerinde etkili olan pek çok unsur vardır. Örneğin bunlardan birisi çalışanların yaşıdır. Çalışanların yaşının genç ya da yaşlı olması, çalışanların performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Yaşın çalışan performansına etkisi çeşitli kültürlerde benimsenmiş farklı yönetim anlayışlarına göre değişmektedir. Örneğin ABD’de genç yaşta da olsa çalışanların işletmelerde hızlı bir biçimde yükselmeleri mümkünken; Türkiye’dekine benzer bir biçimde, Japonya’da ise tam tersine, çalışanların belirli bir yaşa ya da çalışma yılına kadar üst yönetim kademelerine

ulaşmaları imkansızdır (Akdemir, 2004). Elbette her iki modelin de olumlu ve olumsuzlukları mevcuttur. Örneğın ne kadar iyi performans sergileseler de belirli bir süre boyunca asla üst kademe yönetimde görev alamayacaklarının bilincinde olan genç çalışanlar, daha iyi performans sergileme hususunda hiçbir zaman yeterli motivasyona sahip olamayabilir. Ayrıca, genç yaştaki çalışanların ileri yaştaki çalışanlara göre daha dinamik olabildikleri ve değişimlere daha hızlı adapte olabildikleri halde, çalışkan ve yükselme hevesi, azmi ve çabası içinde olan genç çalışanların yönetici baskısı nedeniyle önlerinin tıkanması gibi durumlar her zaman yaşanmaktadır. Diğer taraftan, özellikle idari alanda işe yeni başlayan genç çalışanlarda teori ve uygulamaya yönelik bilgi ve tecrübe eksikliği olduğu da bir gerçektir (Akdemir, 1994). Cinsiyetin de çalışma hayatında çok önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Erkek egemen kültüre sahip toplumların yaşam anlayışındaki erkek üstünlüğü doğal olarak iş yaşamına da yansımaktadır. Yine gündelik hayatta çocuk bakımı, ev işleri gibi kadınlara yüklenen aşırı sorumluluklar nedeniyle kadınların iş hayatında performanslarının düşük olması son derece doğaldır. Bu nedenle iş hayatında kadına yönelik pozitif ayrımcılık uygulamaları bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Özmutaf, 2007).

Bunun yanı sıra bireyin ağır işlerde çalışması, işletmelerin dış çevre koşullarına adaptasyonu için gerekli olan yeni ortaya çıkan teknolojilerin örgüte kazandırılması ve çalışanların bu teknolojilere adaptasyon problemleri, sigortasız çalışma gibi sosyal güvence konusunda yetersizlikler veya örgüt içi aşırı rekabet gibi iş güvencesi konusunda yetersizlikler sonucu oluşan aşırı stres, ekonomik kriz dönemlerinde ağırlaşan yaşam koşulları, özellikle metropollerde sıkça karşılaşılan işyeri ile ikamet edilen yerin uzaklığı ve örneğın madde bağımlılığı gibi olumsuz yaşam tarzı ve diğer genel olgular da genel olarak performans düşüklüğüne yol açan unsurlar arasında sayılabilir (Barutçugil, 2002; Özmutaf, 2007).

Her çalışan çalıştığı işletmede bazı görev ve sorumluluklar üstlenmekte veya çalışanlara bu görev ve sorumluluklar yüklenmektedir. Bu görev ve sorumluluklarını yerine getirme seviyesi, onun çalışma performansını oluşturmaktadır. Çalışanın bu performansı, onun bireysel özelliklerinden, fiziksel ve zihinsel yeterliliğinden ve yeteneklerinden, inanç ve değerlerinden etkilenerek sonuç doğurmaktadır. Bireysel performans bahse konu olduğunda üzerinde durulması gereken konu; örgüt çatısı altındaki

bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının net olarak ortaya konularak iyi bir şekilde anlaşılması ve bu iki amaç arasında sağlam bir yön birliğinin tesis edilmesidir. Buradan hareketle, bireysel performansı oluşturan üç temel faktör olduğu söylenebilir. Bunlar: Odaklanma, Yetkinlik ve Adanma'dır. Odaklanma, hedeflerini ve bu hedeflerine nasıl ulaşacağını veya daha açık bir ifade ile, bireyin ne yapacağını ve nasıl yapacağını çok iyi bir şekilde kavraması; Yetkinlik, bireyin odaklandığı işin altından kalkabilecek donanımına sahip olduğuna kendisinin ve yönetimin inanması; Adanma ise; bireyin bu işi yapacak motivasyona sahip olması anlamlarına gelmektedir. Yüksek bireysel performansın elde edilmesi için bu unsurlardan üçünün de bir arada mevcudiyeti şarttır. Bu unsurlardan en önemlisi ilk unsur olan odaklanmadır. Çünkü bireyler kendilerinden neler beklendiğini bilmezler, kurumun standartlarına hakim olmazlar, yöneticiler tarafından kurumun vizyon ve amaçları kendilerine açıklanmaz ve görev alınan kurumun hangi düzeyinde ne için bulundukları iyi açıklanmazsa diğer iki unsurun temeli sağlam olmayacaktır. Bütün bunlar çalışanın hem kendisi hem de kurum için etkili iş ilişkileri inşa etmesinde, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmesinde, eylem ve kararlarıyla yani inisiyatif alarak başarıya ulaşmasında, diğer çalışanlar arasında yaptığı işler ile üst yönetim tarafından fark edilmesinde, yaptıklarının bir anlam taşıdığını görmesinde ve kurum içerisinde aktif olarak bir katma değer yaratmasında etkilidir (Barutçugil, 2002).

1.3.2. Takım Performansı

Farklı bireysel hedeflere ve farklı donanımlara sahip olan ve farklı konularda veya branşlarda uzmanlaşmış olabilen iki veya daha fazla çalışanın belirli bir hedef doğrultusunda aynı birimde bir araya gelmeleriyle ortaya çıkan yapılara takım veya ekip adı verilir. Takım performansı ise bireylerin farklı özel amaçlarla bir araya gelmelerinin ötesinde takımın kendisini oluşturan bu bireylerden farklı olarak takımın performansının yönetilmesini ifade etmektedir. Burada 'sinerji' kavramı ön plana çıkmaktadır. Sinerji, bir takımın yürüttüğü bir üretim faaliyeti sonucunda ortaya çıkan ürünün, aynı zaman içerisinde takımı oluşturan bireylerin her birinin ayrı ayrı üretebilecekleri ürün miktarından daha fazla olması anlamına gelir. Takım üyeleri arasında sinerjinin inşa edilmesinde en büyük rol sahibi yöneticidir. Yönetici, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre doğru, etkili ve günün gereklerine uygun yönetim modelini seçerek ve uygulayarak takım üyeleri arasında sinerjiyi ortaya çıkarır.

Klasik yönetim anlayışına göre üretimde emeğin verimliliğinin, dolayısıyla emeğin ürettiği toplam ürünün maksimizasyonu için iş bölümü gereklidir. Çünkü iş bölümü uzmanlaşmayı getirecek, uzmanlaşma ise hataları en aza indirecek ve dolayısıyla minimum maliyet ve maksimum verimlilik elde edilecektir. Ancak bugünün modern ve post modern yönetim anlayışına göre verimlilik ve dolayısıyla toplam ürün maksimizasyonu iş bölümü ile değil iş birliği ile elde edilir. Çünkü iş birliği ya da tabiri diğerle takım çalışması sinerjiyi doğuracaktır.

Takım çalışması, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin bir ürünüdür. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı yetki ve görev tanımlarında çalışan rollerinin genişletilmesi ile mümkün olur. Bunun altında yatan temel düşünce, daha esnek bir örgüt yapısı dizayn ederek müşteri ile daha yakın ve etkili bir ilişki oluşturulması ve böylece müşteri memnuniyetinin elde edilmesidir. Burada üretim prosedürlerinde ve bilhassa işgören görev tanımlarında standardizasyon minimize edilir ve çalışanlara inisiyatif verilerek müşteri taleplerinin en iyi ve hızlı biçimde karşılanması sağlanır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve biraz da buna bağlı olarak müşteri beklentilerinin artması ve tüketim toplumuna geçiş ile birlikte standart üretim modelleri yerini karmaşık ancak holistik olan, kurumlarda yönetim ve üretim süreçlerinde iş birliği ve takım çalışmasını zorunlu kılmıştır. Bu gelişme bilgi ve teknolojinin dolaşımını, üretim proseslerinde bilgisayarın ve bilgi işlem yazılımlarının kullanımını, müşteri odaklı üretim ve hizmet anlayışını mümkün ve gerekli kılmıştır. Ancak takım üyeleri arasında işbirliği tahsis edilirken kalite, duyarlılık ve bireysel saygı niteliklerine önem verilmelidir (Öztürk, 2009).

Örgütlerde etkili ve verimli bir takımın oluşturulması ve takım üyeleri arasında iş birliğinin tahsis edilmesi özenle yaklaşılması gereken ve sabır isteyen bir süreçtir ve oluşturulan takımların belirli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri; ortak amaç ve vizyona sahip olma, sağlıklı iletişim kurma, sağlıklı çalışma ortamının tahsis edilmesi ve yaratıcılığa değer atfedilmesi, takım içi yetki ve sorumlulukların doğru ve adil yapılması, takım üyelerinin takımı benimsemelerinin sağlanması, takıma bağlı olunması, kişisel gelişimin desteklenmesi ve gerek düşük, gerekse yüksek performans sergileme

durumlarında başarı ve başarısızlıkların sahiplenilmesi ile ortak sorumluluk duygusu, şeklinde sıralanabilir.

Öztürk (2009)'e göre; hem takımın genel başarısı hem de takımın başarısındaki ferdî katkılar, takım performansının geçerli olduğu kurum, organizasyon veya projede belirleyicidir. Sadece bireysel performans ya da sadece takım performansı değil, aksine ikisinin de birbiriyle ilişkisi tespit edilmeli ve birlikte değerlendirilmelidir. Bir takımın kuruma, organizasyona veya projeye bir değer kazandırması takım üyelerinin her birinin yaratıcılığının, bilgi ve deneyimlerinin ortak bir ürünü olduğu için, takım üyelerinin bunu belirli standartlar çerçevesinde bir arada çalışarak başarmaları gerekmektedir. Ayrıca başarılı bir takım çalışması için bütün hedeflerin açık ve net bir şekilde tanımlanması ve takım üyelerince benimsenmesi gerekmektedir.

1.3.3. Kurumsal Performans

Bir kurumun önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla yürüttüğü faaliyetlerde sergilediği başarı ya da başarısızlık o kurumun performansını gösterir. Bu durum kurumsal performans olarak ifade edilir. Kurumsal performans, performans türlerinin üçüncüsü olup, bireysel ve takım performansını kapsayan bir sistemdir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 23).

Kurumsal performans, kısıt kaynakların baskısı altında faaliyetlerini yürüten ve bu nedenle önceliklerini belirlemesi gereken her işletmenin, bu öncelikleri üst yönetimden çalışanlarına kadar yayarak stratejik bir plan doğrultusunda istenen sonuçlara ulaşması sürecidir. Ayrıca, her kurum hesap verebilir saydam olmalı, aynı zamanda verimlilik ilkeleri yönetimde etkili olmalıdır. Bunun için de en uygun araç kurumsal performanstır. Kalite, maliyet, zaman, işgücü, güvenilirlik ve hizmet kurumsal performansın ölçümünde kullanılan ölçütlerden bazılarıdır (Bilgin, 2008: 67).

Kısaca özetlemek gerekirse performans türleri, yenilikçi ve girişimciliği barındıran bütünleştirici unsurlardır. Bireysel performans ve takım performansı kendi alanları içerisinde ayrıntılı olarak, aynı doğrultuda hedefler belirleyerek genelde kurumun performansında bir araya gelmektedir. Tüm organizasyon, kurum ya da projeler varlıkları ve başarıları ile ilgili olarak, 'belirlenen amaçlardan elde edilmesi gereken sonuçlar

nelerdir?’ ve ‘belirlenen amaçlara ulaşılması için izlenmesi gereken süreçler nelerdir?’ gibi iki asli soruyu cevaplandırmak durumundadır. Öncelikle bu iki sorunun cevabı verilmeli, hemen akabinde kurumun, projenin ya da organizasyonun yöneticisinin, yüksek performansa ilişkin beklentisini karşılayabilmek için iç ve dış çevre koşulları iyi bir şekilde analiz edilmeli, etkili iletişim kurularak ortak amaçlar oluşturabilmeli ve böylece performans yönetimi uygulanabilmelidir (Öztürk, 2009: 12-13).

1.4. PERFORMANS YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Performansın ölçümünde dikkate alınması gereken üç asgari unsur İngilizce baş harfleri kullanılarak (economy, efficiency, effectiveness) “3E” olarak da isimlendirilen; tutumluluk (economy), verimlilik (efficiency) ve etkinliktir (effectiveness). 3E’ye ek olarak özel sektörün olmazsa olmazı haline gelen ve kamuda da son yıllarda üzerinde durulan kalite anlayışıyla birlikte “kalite” (quality) kavramını da performansın bir unsuru olarak değerlendirmek yanlış olmaz (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 17).

Anlam kargaşası olmaması için, performans unsurlarının önce aşağıdaki başlıklarda içeriklerine yer verilmiş, sonrasında birbirleriyle karşılıklı ilişkileri ele alınmıştır.

1.4.1. Tutumluluk

Köseoğlu (2006)’na atfen Melik (2014)’e göre, performansın anlamı ve unsurları zamanla değişmiş olsa da zaman içinde değişmeyen bir unsur vardır ki o da tutumluluktur . Tutumluluk, kıt kaynakların baskısı nedeniyle ulaşılmak istenen performans düzeyine mümkün olan en az kaynak kullanılarak erişilmesini amaç edinen ve gelir-gider ya da üretim sonucunda elde edilen mal, hizmet veya katma değer ya da kısaca çıktı ile bu çıktıyı üretmek için katlanılan maliyet arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur.

Yazında ekonomiklik olarak da isimlendirilen tutumluluk unsuru pek çok yazar tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımların öne çıkanlarına bakılacak olursa Melik (2014), tutumluluğu “amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olandan fazlasını harcamamak” olarak ifade ederken; Falay (1997: 21) ve Çürüklü (2015: 6) ise işletmelerin kapasite kullanım oranlarını da göz önünde almak suretiyle atıl kapasitenin minimum düzeye indirilmesi gerekliliğinden bahsetmiş ve tutumluluğu, “tasarruflu olmak, ekonomik

davranmak, kaynakların israf edilmemesi ve üretim ölçeklerinin göz önünde tutulması” olarak tanımlamıştır.

Köseoğlu’na (2006: 215) göre ise tutumluluk, “istenilen amaca en düşük maliyetle, en kısa sürede, en uygun miktar ve yerde ulaşmak” olarak tanımlamıştır. Buna göre tutumluluk unsuru gereği işletmeler iş, işlem ve her türlü faaliyetlerini bu ilkeye uygun olarak koordine etmeli, harcamalarını tutumlu bir şekilde yapmalı ve bu ilke çerçevesinde örgütlenmeleri bir zorunluluktur. Son olarak özetlemek gerekirse, işletmeler açısından tutumluluk, üretim ve hizmetlerin minimum maliyetle ve en uygun zamanda ve önceden belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir.

1.4.2. Etkinlik

Performans yönetiminin ikinci ve yine önemli bir unsuru olarak ele alınacak etkinlik kavramı, İngilizce ‘effectiveness’ sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe’ye çevrilmesinde ve tanımı üzerinde fikir birliği sağlanamasa da, farklı yazarlar tarafından aslında aynı anlama gelen etkinlik, etkililik ya da etkenlik olarak Türkçe’ye çevrilmiş olup, son 30-40 yılda özellikle kamu kesimi uygulamalarında kullanılmaktadır. (Çürüklü, 2015).

Etkinlik (effectiveness) bir diğer ifadeyle etkin olma, kurumun önceden belirlenen hedeflerin ne kadarına ulaştığını ifade etmektedir. Etkinliğin öne çıkan diğer tanımlarına bakılacak olursa; Kubalı (1999)’ya göre etkinlik, bir performans unsurudur ve stratejik hedeflere ulaşma derecesini belirler. Falay (1997)’a göre ise etkinlik; önceden belirlenmiş olan amaçlara ya da faaliyetlere en az maliyetlere katlanılarak ulaşmak anlamına gelir. Ayrıca Falay (1997) etkinliği genel/kurumsal veya özel/bireysel bir amacın gerçekleştirilme derecesi olarak açıklamış ve iyi eğitilmiş veya nitelikli daha az sayıdaki çalışanın kötü eğitilmiş veya niteliksiz çok sayıdaki çalışana kıyasla daha etkin bir performans ortaya koyabileceğini iddia etmektedir. Ayrıca Çürüksulu (2015), bilhassa çıktılara bir değer biçilemediği ya da çıktıların parayla ölçülemediği hallerde etkinlik kavramının kullanılmasının daha uygun olacağına ve etkinliğin belirli bir amacı ya da işi minimum maliyetle üretilmesinde temel yol gösterici olduğuna dikkat çekmektedir. Cingi ve Tarım (2000) da benzer bir şekilde etkinliği, genel olarak bir üretim prosesinde sabit bir girdi kombinasyonunun sarf edilmesi ile maksimum sayıda çıktı elde edilmesi olarak

tanımlamıştır. Cingi ve Tarım'ın bu tanımına ters açıdan bakılacak olursa, biraz da tanımı sadeleştirmek adına etkinliği, sabit miktarda bir çıktının minimum girdi kullanılarak elde edilmesi olarak tanımlamamız mümkündür.

Etkinliğin üç farklı yönü ele alınacak olursa; bunlardan ilki olan 'teknik etkinlik', az önce yapılan tanımlara paralel bir şekilde, belirli miktarda girdi kullanmak suretiyle, bu girdilerle üretilmesi mümkün olan en çok çıktıyı elde edebilme (output oriented approach-çıkıttı odaklı yaklaşım) ya da aynı miktarda çıktıyı mümkün olan en az girdi kullanmak suretiyle elde edebilme (input oriented approach-girdi odaklı yaklaşım) yeteneğidir.

'tahsis etkinliğini ya da fiyat etkinliği', işletmenin üretim esnasında kullandığı girdi fiyatlarını ya da diğer bir ifade ile faktör fiyatlarını ve üretim teknolojilerini göz önünde bulundurarak en uygun girdi bileşimini (sermaye yoğun üretim-emek yoğun üretim) seçmedeki başarısıdır. 'Ölçek etkinliği' ise, kapasite kullanım oranının optimal seviyeye getirerek uygun ölçekte üretim yapılması anlamına gelmektedir (Baykara, 2012).

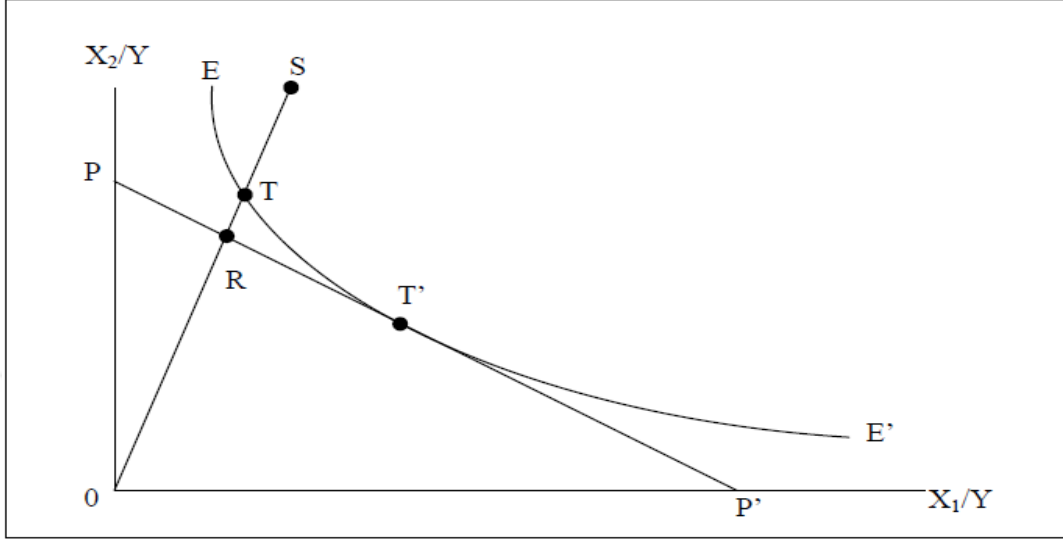
Bankacılık sisteminde etkinlikten bahsedildiği zaman etkinliği, "tasarrufların toplanarak üretken yatırımlara dönüştürülmesi" olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda bankaların müşterilerin tasarruflarını etkin yatırımlara dönüştürürken, kaynak kullanımlarını minimum seviyeye indirmeleri gerekmektedir (Baykara, 2012).

Üretilen bir çıktının artırılması, üretim sonucu elde edilen diğer çıktıların üretimini azaltmaksızın veya üretimde kullanılan girdilerden herhangi birinin üretimde kullanılan düzeyini artırmadan mümkün olamıyorsa; yine benzer şekilde, üretimde kullanılan bir girdinin üretimde kullanılan miktarını azaltmak, üretimde kullanılan diğer girdileri arttırmadan veya üretimden elde edilen çıktı miktarını azaltmadan mümkün olamıyorsa, o birim %100 etkin kabul edilir (Baykara, 2012).

Farrell (1957)'e atfen Doğan (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada, etkinlik, tahsis etkinliği ve teknik etkinlik olarak ikiye ayrılmıştır. Daha önce ifade edilen etkinlik tanımı; belirli bir girdi kullanılarak en fazla sayıda ürün üretmek veya belli bir seviyede çıktıyı mümkün olan en az girdi sarf ederek üretmek Doğan tarafından teknik etkinlik olarak tanımlanmıştır. Ateş (2007)'e göre tahsis etkinliği ise, cari fiyatlarda, kaynak (girdi) ve ürünü (çıkıttı) en optimal oranda bir araya getirme yetisidir. Tahsis etkinliği ve teknik

etkinliğin ikisine de bir arada ulaşılması durumunda da ekonomik etkinlikten söz edilebilir. Şekil 2 teknik ve tahsis etkinliğinin bir eş ürün eğrisinde gösterimidir.

Şekil 2. Teknik Etkinlik ve Tahsis Etkinliği



Kaynak: Coelli, T. 1996. **A Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelope Analysis (Computer) Program, Australia.** CEPA Working Paper. The University of New England.

Şekilde bir işletmenin ölçeğe göre sabit getiri altında X_1 ve X_2 gibi iki girdi kullanarak Y gibi tek bir çıktı ürettiği varsayılmaktadır. Dikey ekseninde bir birim Y çıktısı üretebilmek için sarf edilmesi gereken gerekli olan X_2 miktarı ve yatay ekseninde ise bir birim Y çıktısı elde edebilmek için sarf edilmesi gerekli olan X_1 miktarı yer almaktadır. EE' doğrusu eş ürün eğrisini ifade etmektedir ve çeşitli oranlarda X_1 ve X_2 kullanılarak bu eğri üzerinde elde edilecek olan her Y ürün miktarı eşit olmaktadır. X_1 ve X_2 girdilerinin fiyatları bilinmekte PP' doğrusu tarafından ifade edilen eş maliyet eğrisi ile gösterilmektedir.

S noktası işletmenin bir birim Y çıktısı üretebilmek için bulunduğu üretim noktasını göstermektedir. Bu işletme üretimde teknik etkinliği elde edememiştir. Çünkü S noktası EE' etkinlik sınırının çok üzerinde konumlanmaktadır. İşletmenin teknik etkinliği elde etmesi için çıktı miktarını azaltmaksızın girdi miktarını T noktasına kadar düşürmesi gerekir. Burada teknik etkinliğin ölçütü OT/OS yani Y kadar çıktı elde etmek için kullanılması gereken girdilerin, gerçekte kullanılan girdilere oranıdır. Bu oranın 0 ile 1 arasında olması işletmenin teknik etkinliğe ulaşamadığı anlamına gelir.

T noktasında üretim yapan işletme ise her ne kadar teknik etkinliğe ulaşmış olsa da tahsis etkinliğini elde edememiştir. OR/OT oranı, S noktasında üretim yapan bir işletme için tahsis etkinliğini ifade eder. Hem teknik hem de tahsis etkinliğinin elde edildiği nokta ise T' noktasıdır.

Etkinlik kavramının genişçe ifadesinden sonra, aslında çoğu zaman etkinlik ile birbirlerinin yerine de kullanılabilen verimlilik kavramının açıklaması üzerinde durulacaktır.

1.4.3. Verimlilik

Literatürde performans unsurlarından üçüncüsü olan verimliliğin, çok çeşitli tanımları bulunmaktadır. Aktan (2012)'a göre verimlilik, kaynak veya tabiri diğerle üretim faktörleri ya da kısaca girdi ile üretim sonucu ortaya konan ürün, hizmet ya da kısaca çıktı arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilikten söz edildiği zaman; emek verimliliği, finansal ve fiziksel sermaye verimliliği, toplam faktör verimliliği ve diğer verimlilik boyutlarının da tek tek ele alınması gerekir. Günümüzde gerek kamuya bağlı gerekse de özel sektörde faaliyet sürdüren kuruluşlar, tüm alanlarda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine girmişlerdir. Bu süreçte başarının ön şartı, sahip olunan iş gücü kaynağının kaliteli olmasıdır. İnsan kaynaklarını doğru şekilde yöneten ve bu kaynaktan maksimum seviyede yararlanan kuruluşların, bunu başaramayan kuruluşların bir adım önünde olacağı rahatlıkla söylenebilir.

Verimlilik kavramını, belli bir dönem sonunda bir mal ya da hizmet üretim prosesinin sonucunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle yani kısaca çıktı ile, bu üretimi realize etmek amacıyla kullanılan kaynakların, üretim faktörlerinin ya da kısaca girdilerin birbirine oranlanması olarak tanımlamak mümkündür. Eğer bir işletme veya bir üretim birimi bir tek çıktı elde etmek üzere yalnızca tek bir girdi kullanıyor olsaydı bu oranı hesaplamak çok daha kolay olurdu. Ancak gerçek hayatta, bir işletme tarafından yalnızca tek bir çıktı üretilmesi söz konusu değildir. Aksine her işletme birden fazla çıktı üretir ve üretilen bu çıktıların her biri içinde birden fazla girdi kullanır. Bu nedenle verimlilik, kullanılan girdi ve elde edilen çıktıların oranlandığı bir ifade halini alır (Baykara, 2012).

Verim, üretim sürecinde sarf edilen girdilerden faydalanma seviyesini ya da bu girdilerin nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır. Verim, işletmenin üretim sonucu elde etmiş olduğu çıktılardan çok, üretim için sarf ettiği girdileri ile yani sarf edilen kaynaklarla ilgilidir (Akal, 2005). Verimlilik unsuru aslında tasarruf unsuru ile çok yakından ilgilidir. Örneğin Köseoğlu (2006) verimliliği daha önce ifade edilen tasarruf unsuruna çok benzer bir şekilde tanımlamıştır. Buna göre verimlilik, işletmenin hedefleri göz önünde tutularak, belirli kaynaklar sarf edilerek en yüksek miktarda ürünün elde edilmesi veya sabit değer ve miktardaki ürünün en az kaynak kullanılarak elde edilmesidir.

Şimdiye kadar yapılan tanımlardan yola çıkarak verimlilik, işletmenin elinde bulundurduğu tüm kaynakları optimum bir şekilde kullanarak iyi ya da tatmin edici sonuçlar elde etmek olarak anlaşılabilir. Teknoloji üretimde emeğin verimini artıran bir üretim faktörü olarak düşünüldüğünde modern teknoloji işletmenin üretim proseslerine kazandırmak, etkin yöntem, üretim standartları ve teknikleri geliştirmek, bir işletmenin üretim verimliliğini artıran unsurlardır. Hal böyle iken verimin artması için üretimde kullanılan girdileri azaltılıp, üretim sonucunda elde edilen çıktılar artırılmaya çalışılmalıdır. Ancak bu ilkenin daima tek başına geçerli ve tam olduğu iddia edilemez. Çünkü mal ya da hizmet üretiminde verimi etkileyen başkaca unsurlar da söz konusudur. Bunlar; üretim için sarf edilen zaman veya zaman baskısı, üretilen mal ya da hizmetlerden beklenen kalite ve maliyettir. Bunların dışında ve bunlara ek olarak verimi veya verimliliği negatif ya da pozitif yönde etkileyen yine birçok farklı faktör mevcuttur. Topaloğlu ve Koç (2010)'un özetlediği bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgüt tarafından benimsenmiş olan yönetimin anlayışı (klasik, neo-klasik, modern ve post modern) ve/veya yönetici-çalışan ilişkisine hakim yönetim türü (istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik),
- İşletmenin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının uygulanma biçimi,
- İş bölümü veya işbirliği-uzmanlık ilişkisi,
- Atıl kapasite oranı veya zaman ve kaynak kayıpları,
- Çalışan ve yöneticilerin moral ve motivasyon durumu,
- Çalışanların ve yöneticilerin genel eğitim durumu ve meslek içi (işbaşı) eğitimleri,

- Ücret ve ödeme sistemi (örneğin ek ödemeler gibi),
- Tabi olunan iş kolunu ilgilendiren yasal düzenlemelerin sayısının çok fazla olması ve bunların bazılarının kısmen de olsa uygulanmalarında güçlükler olması,
- Çalışma ortamı ile ilgili -Taylor'un da özel önem atfettiği- fiziksel koşullar (çalışma alanlarındaki ışık, havalandırma, nem, sıcaklık, ses ve gürültü durumları), estetik ve dekoratif koşullar (çalışma alanlarındaki hakim renk, müzik, temizlik, çiçek kullanımı ve bunun gibi).

Malik (2014) verimliliği, sonuçlara ulaşabilmek adına işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerinin etkin ve randımanlı şekilde kullanılması olarak tanımlamış, işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin, bu faaliyetleri realize etmek için sarf edilen girdilerin ve bu faaliyetler sonucu elde edilen çıktıların nicel olarak ölçülebildiği bir kavram olduğunu ifade etmiş ve bir faaliyetin verimli olarak addedilebilmesi için gerekli olan bazı unsurlardan bahsetmiştir. Buna göre bir işletme tarafından yürütülen bir faaliyetin verimli olarak kabul edilmesi için şu şartları bulundurması gerekir:

- Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması,
- Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,
- Her hangi bir girdi artışı söz konusu olduğunda, bu girdi sonucunda elde edilen çıktı artışının girdi artışından daha yüksek olması.

Doğan (2011), verimlilikle ilgili yukarıda ele alınan konuyu daha sistemli bir biçimde ifade ederek; işletmelerin verimliliği elde etmeye yönelik olarak, aşağıda belirtildiği şekliyle iki farklı strateji yürütebileceklerini ifade etmiştir.

- Çıktıyı çoğaltmaya dönük stratejiler:
 - Çıktı artışını azalan girdiyle elde etmenin yollarını araştırmak,
 - Çıktı artışını sabit girdiyle elde etmenin yollarını araştırmak,
 - Çıktı artışını daha az girdiyle elde etmenin yollarını araştırmak.

- Girdiyi azaltmaya dönük stratejiler:
 - Daha az girdi ile daha çok ürün elde etmenin yollarını araştırmak,
 - Daha az girdi ile aynı ürünü elde etmenin yollarını araştırmak,
 - Daha çok girdi azalması ile daha az ürün (çıktı) azalmasını gerçekleştirmenin yollarını araştırmak.

Sistem yaklaşımında ifade edildiği üzere, her işletmenin dış çevre ile daimi bir şekilde kaynak-çıktı-para-bilgi alış verişi olan açık bir sistem olarak kabul edilmesinden ötürü, verimliliğin artırılmasına yönelik yollar aranırken, işletme içinde faaliyet gösterdiği çevreyle birlikte, bir bütün olarak veya kısaca dışsal faktörler hesaba katılarak ele alınmalıdır. Doğan (2011)'e göre, burada ifade edilen dışsal (çevresel) faktörleri, işletmenin etki alanı dışında olan ve işletmenin kontrol edemediği, ancak buna rağmen işletmenin verimliliği üzerinde önemli ölçüde belirleyici olan faktörler olarak tanımlamak mümkündür. Bu faktörler politik, sosyal ve makro iktisadi değişkenlerle, hükümet politikalarıyla, ulusal ve uluslararası mekanizmalar ve güç odaklarıyla alakalı faktörlerdir. Verimliliği etkileyen dışsal faktörlerin yanında elbette içsel faktörlerden de bahsedilebilir. Bunlar; işletmenin yönetsel yapısı, üretim yöntem ve süreçleri, çalışma ortamı ve çalışma metodları, iş gücü, üretimde kullanılan makine ve ekipmanların güncel teknolojiye ve üretime uygunluğu, kapasite kullanım oranı, kullanılan hammaddenin ve ara malların niteliği ve kullanımı, yönetim vb. faktörler olarak sayılabilir.

1.4.4. Kalite

Kalite, bir işletme tarafından üretilen mal veya hizmetleri tüketenlerin ya da kısaca müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzey olarak ifade edilebilir. Ancak yirminci yüzyılda çok hızlı yaşanan teknolojik, sosyal ve iktisadi gelişmeler müşteri beklentilerini üst düzeye taşımak suretiyle kalitenin tanımının değişmesine ve gelişmesine sebebiyet vermiştir. 1980'li yıllardan itibaren özel sektör tarafından tanınmaya başlanan ve mal ve hizmet üretimi esnasında standartlara uygun davranmak olarak anlaşılan kalite kavramı (Ateş ve Köseoğlu, 2011), 1990'lardan itibaren yaşanan değişmelere paralel

olarak daha çok, rekabetçi piyasada hayatta kalabilmek için bir gereklilik veya zorunluluk haline evrilmiştir (Kaplan ve Norton, 2009).

Her ne kadar kalite bir maliyet unsuru olarak görülse ya da daha açık bir ifade ile kaliteli mal ve hizmet üretmenin çok maliyetli bir süreç olduğu düşünülse de; esasında kalite, aksine kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan bir unsurdur. Çünkü daha önce de değinildiği gibi ve giderek daha popüler hale gelen toplam kalite yönetimi prensipleri gereğince, “bir işin bir kere yapılması, hatasız ve noksansız yapılması” anlamına gelen kalite sayesinde üretim süresince çalışanlar tarafından yapılan hatalar ve dolayısıyla katlanılan maliyetler minimum seviyeye indirilmiş olacaktır. Dolayısıyla kalite, düşük maliyet ve yüksek verimlilik sağlayan, ürün ve hizmetleri tüketicilerin kullanımına uygun hale getiren, müşteri memnuniyeti ve tatminini hedefleyen üretim ve hizmet anlayışını hakim kılan ve işletmelerin sosyal bilincini artıran performansla ilgili bir boyuttur (Akal, 2005).

Kalite, üretilen mal veya hizmetin müşteri taleplerini karşılama seviyesidir. Rekabet avantajı elde etme ya da rekabet etme gücünü elde etme kaliteye bağlıdır. Bu durum kâr amacı gütmeyen ya da kâr maksimizasyonu hedeflemeyen ve rekabet üstünlüğünü amaç edinmeyen kamu kurumları için bir zorunluluk olarak görülmez. Ancak vatandaşa, vatandaşın layık olduğu hizmeti sunmakla yükümlü olan kamu kurumları da sundukları hizmette mümkün olan en üst düzeyde kaliteyi sağlamak zorundadır (İşleyen, 2011).

Kalite, yalnızca işletmenin üretim proseslerinde değil aynı zamanda yönetimin de tüm safhalarında geçerli olan bir performans unsurudur. Dolayısıyla, gerek üretim süreçleri açısından, gerekse yönetsel süreçleri açısından kalitenin görmezden gelinmesi suretiyle yalnızca düşük maliyetin ya da yüksek verimliliğin hedeflenmesi ve dikkate alınması doğru değildir. Kalite yönetiminin uygulanmasının başarılı olması için planlı ve kararlı olmak kadar inançlı ve sabırlı olmak da gerekmektedir, toplam kalite yönetimi uygulamalarında istikrarlı olunması ve asla taviz verilmemesi gerekmektedir. Tepe yönetim kademesinin teşviki, desteği, yönlendirmesi ve katkısı olmaksızın başarıya ulaşmak mümkün olmayacağı için, toplam kalite yönetiminin başarılı olmasının ilk şartı öncelikle tepe yönetimin bu konuda istekli ve kararlı olmasıdır. Bunun akabinde sistematik bir plan doğrultusunda işletme çatısı altındaki herkese toplam kalite uygulamaları bilinç ve

motivasyonu sağlanmalı, bu uygulamaların personel tarafından benimsenmeleri ve sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Kalite, çalışan ve yöneticilerin performanslarını artırmaya yönelik bir stratejidir. Başka bir ifade ile kalite bir işletmede üretilen ürün ve hizmetin, bu işletmede istihdam edilen insan kaynaklarının durmaksızın geliştirilmesi yolu ile çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansının sürekli olarak yukarıya taşınması yöntemidir (Kubalı, 1999).

Performans yönetim unsurları özetlenecek olursa kaliteli, verimli, etkin ve tutumlu bir şekilde yapılan üretim, kurum performansını artırmada birincil şartlardandır. Bu nedenle işletmelerde tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ilkelerini hayata geçirmek üzere planlar yapılmalı ve bu doğrultuda denetimler gerçekleştirilmelidir. Ancak bu unsurlar arasındaki denge de sağlanmalı, örneğin tutumluluk ve verimliliği artırmak için asla kaliteden ödün verilmemelidir. Bu dengenin sağlam bir şekilde inşa edilebilmesi için hedeflerin iyi belirlenerek çıktıların hedefler doğrultusunda istikrarlı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Köse, 2007).

1.5. Etkinlik ve Verimlilik Kavramlarını Ölçme Yöntemleri

Etkinliğin ölçülmesi, potansiyel çıktı ile yani işletmenin sahip olduğu kaynaklarla üretmesi mümkün maksimum çıktı ile gerçekleşen fiili çıktının karşılaştırılması anlamına gelir ve potansiyel çıktının tam olarak belirlenmesinin kolay olmaması nedeniyle etkinliğin ölçülmesi zordur. Verimlilik ise, basit tanımı gereği, gerekli verilere ulaşıldığı sürece kolaylıkla ölçülebilir.

Etkinlik ve verimlilik kavramlarının önemi gittikçe arttığı için bu kavramların ölçülmesinin önemi de gün geçtikçe artmakta ve bu nedenle çeşitli ölçme teknikleri geliştirilmektedir. Doğan (2011) bu ölçme tekniklerini; yapısal olarak oran analizleri, parametrelili yöntemler ve parametresiz yöntemler olmak üzere üç aslı gruba ayırarak sınıflandırmıştır.

1.5.1. Oran Analizi

Oran analizi etkinlik ölçümünde kullanılan tekniklerin en sık kullanılanı ve en basit uygulananlarının başında gelir. İşletmenin üretim için kullandığı tek bir girdi ve tek bir

çıktının ele alınması ile bu girdi ve çıktının oranlanmasıyla elde edilen bir değerin zaman içinde değişiminin takip edilmesi şeklinde uygulanır (İnan, 2000).

İki değeri birbirine oranlayarak hesaplanan oran analizi, kapsam ve amaç açısından tek boyutlu analizlerden oluşur. Kullanımının yaygın olmasının en temel sebebi uygulanmasının ve yorumlanmasının kolay olmasıdır. Ancak, tek boyutlu bir analiz olduğu için, bu analizde üretim prosesinin yalnızca tek bir boyutu dikkate alınmakta ve üretim prosesinin diğer boyutları göz ardı edilmektedir. Bu durum ise karar birimlerinin bazı oranlara göre başarılı, bazı oranlara göre başarısız çıkmasına neden olur. Bu durum yöntemin en önemli eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi için, verimlilik ölçümünde hesaplanan farklı oranların ağırlıklı ortalamaları alınarak tek bir ortalama ölçüt elde edilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Doğan, 2011).

Oran analizinin hesaplanabilmesi için girdilerin ve çıktıların ortak bir birime dönüştürülmesi gerekmektedir. Aksi halde yani girdilerin ve çıktıların ortak bir birime dönüştürülemediği durumlarda etkinlik ölçme sürecine konu olan girdiler ve çıktıların ayrı ayrı değerlendirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise genellikle yorumlanması son derece zor sonuçların elde edilmesine sebebiyet vermektedir. Oranlar tek başlarına herhangi bir anlam ifade etmemekte ancak söz konusu oranların bir arada değerlendirilmesi sonucunda anlamlı bir sonucun elde edilmesi için yeterli olmamaktadır. Girdi ve çıktı sayılarındaki artış analizi daha da anlamsız hale getirmektedir. Çünkü x adet girdi ve y adet çıktının söz konusu olduğu bir analiz yürütülürken xy adet oran bulunması ve bunun incelenmesi gerekmektedir (Cingi ve Tarım, 2000).

Oranların tek başlarına bankaların faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılmaları bazı zaaf ve sakıncalar ihtiva etmektedir. Banka ve şubelerin performanslarını tespit edebilmek için, özellikle bankacılık sektöründe olduğu gibi çok sayıda girdi ve çıktı içeren ekonomik karar birimlerinde tek bir oran hesaba katılarak değerlendirme yapılması mümkün değildir. Bu problemin çözümü birden fazla oranın eşanlı olarak incelenmesinde yatmaktadır. Birden fazla oranın aynı anda incelenebilmesi için ise oranların bir araya getirilerek anlamlı bir grup oluşturulması ve dolayısıyla bir arada değerlendirilip sonuçların yorumlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bankalar gibi birden fazla girdi ve çıktıya sahip olan sektörlerde, birden çok oranın kurumlar arası karşılaştırmalar yapılmasında kullanılması ve bir alandaki yüksek orana karşılık diğer

alandaki düşük oranın yorumlanmasındaki mevcut güçlükler oran analizi yönteminin diğer zayıf yönüdür (Doğan, 2011).

Rasyo analizinde zamansal rasyolar, enstantane rasyolar ve normatif rasyolar olmak üzere üç ayrı yöntem kullanılır. Zamansal rasyolar, farklı dönemler arasındaki değişimleri ortaya koymak amacıyla kullanılır. Enstantane rasyolar da, bir mali tablodaki iki ayrı kalemin karşılıklı ilişkisi belli bir tarih itibarıyla ele alınır. Normatif rasyolarda ise, önceden bir hedef oranı belirlenmiştir. Rasyonun cari değeri ve önceden konulan hedef rakam karşılaştırılarak bir sonuca ulaşılır. Rasyo analizi yapılırken, belli bir oranın seviyesi ile yıllar itibarıyla değişimini birlikte incelemek, bankacılık işlem çeşitleri ve banka büyüklükleri açısından aynı özelliklere sahip bankaların karşılaştırmasını yapmak daha doğru olacaktır (Şenver, 1998).

1.5.2. Parametrik Yöntemler

Parametrik yöntemlerde, genellikle homojenlik varsayımı altında ele alınan bir gözlem kümesi vardır ve bu küme içinde regresyon çizgisi ya da etkinlik sınırı olarak ifade edilen bir çizgi üzerinde en iyi performansın gerçekleştiği varsayılarak, bu çizgiden sapma göstermeyen gözlemlerin etkin olduğu, bu gözlemden sapan diğer gözlemlerin de etkinsiz olduğu ifade edilir. Burada başarısızlık olarak tanımlanan durum, daha yüksek maliyete katlanılarak aynı çıktı düzeyinin elde edilmesi veya aynı maliyet düzeyinde daha düşük çıktı elde edilmesi olarak tanımlanır. Ayrıca bu yöntem ile modelde rassal hataya da yer verilmektedir. Bir gözlemin tam etkin olarak kabul edilebilmesi için hatanın sıfır olması gerekmektedir. Dolayısıyla bir gözlemin etkin veya etkinsiz olduğuna karar verilebilmesi için önce ölçüm hatalarının giderilmesi gerekir (İnan, 2000).

Parametrik yöntemlerde ele alınan üç temel yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar sırasıyla; Stokastik Sınır Yaklaşımı, Serbest Dağılım Yaklaşımı ve Genel Sınır Yaklaşımı'dır.

1.5.2.1. Stokastik Sınır Yaklaşımı (SSY)

Deterministik (1) olmayan veya daha açık ifade ile zaman içerisinde önceden tahmin edilemeyecek şekilde gelişen ve değişen süreçlere stokastik (rastgele veya rassal) süreçler denir. Olayların veya iktisadi ya da ekonometrik ifade ile şokların tutarsızlığından kaynaklanan ve kontrol altına alınamayan değişimler bu tip belirsizliğe neden olur. Bu değişimler kalitatif veya tabiri diğerle nitel olarak ele alınmaktansa, matematiksel bir model kurularak, bu model dahilinde kantitatif yani nicel olarak incelenebilir (Baykara, 2012).

Bu yaklaşım ekonometrik bir yaklaşımdır ve bu yaklaşımda maliyet, kâr ve üretim gibi değişkenlerle; girdi, çıktı ve çevresel faktörler gibi değişkenler arasında açıklayıcı bir ilişki kurulur ve hata payına da modelde yer verilir. Bu teknikte, rassal hata ve etkinsiz gözlemin birbirlerinden ayrılması gerekmektedir (İnan, 2000).

1.5.2.2. Serbest Dağılım Yaklaşımı (SDY)

Serbest dağılım yaklaşımı sınır yaklaşımına benzeyen işlevsel bir formdur. Fakat rassal hata verimsizliklerinden farklı bir şekilde ayrılır. Her bir regresyon denklemindeki hata terimi etkinsizlikten ve rassal hatadan ibarettir. Rassal hata bileşeninin ortalaması zamanla 0 değerini alacağından, karar birimine ait bütün regresyonların hata terimi ortalaması ile sınır üzerindeki bankanın hata terimi ortalaması arasındaki fark etkinsizliğe eşit olacaktır. Ancak panel veri kullanılarak gerçekleştirilebilecek olan bu yaklaşımda, herhangi bir işletmenin uzun vadede etkinliği sabittir, istikrarlıdır ve ölçüm hataları da yine uzun vadede sıfıra yakınsar. Bu durumlar ancak etkin olmayan gözlemlerin pozitif olma koşulu ile geçerlidir.

(1) Deterministik: Determinizm ya da gerekircilik ya da, felsefede, dünyanın belirli bir andaki durumunun, önceki halinin sonucu ve gelecekteki durumunun sebebi olduğunu kabul eden görüş. Gerekircilik, illiyet (sebebi, sonuca bağlayan bağ; nedensellik) ilkesine dayanır.

1.5.2.3. Kalın Sınır Yaklaşımı (KSY)

Stokastik sınır yaklaşımı, serbest sınır yaklaşımından dağılım üzerine yaptığı varsayımlarla farklılaşır. Adı geçen her iki varsayımın kalın sınır yaklaşımından farklılığı ise gözlemlenen değerlerle varsayılan değerler arasındaki farkı oluşturan etkin olmayan gözlem ve rassal hata unsurlarının dağılımlarından ortaya çıkmaktadır. Kalın sınır yaklaşımında diğer iki yaklaşımın aksine, etkin olmayan gözlem ve rassal hata terimi unsurlarının beklenen dağılımları ile ilgili bir varsayım yoktur. Burada gözlemlenen ve beklenen değerler arasındaki farkların en büyük ve en küçük değerlerinin rassal değerlerinin rassal hatayı, geri kalan değerlerin ise, etkin olmayan gözlemleri meydana getirdiği varsayılır. Kalın sınır yaklaşımı genel etkinlik ölçümlerinde kullanılır. En yüksek ve en düşük değerlerin rassal hata sayılarak ayıklaması ise stokastik sınır yaklaşımı ve serbest dağılım yaklaşımlarındaki kısaltma işlemi görünümündedir (İnan, 2000).

1.5.3. Parametrik Olmayan Yöntemler

Parametrik olmayan yöntemlerde amaç doğrusal programlama kökenli teknikler (kısıt altında optimizasyon) kullanılarak etkinlik sınırına olan uzaklığın ölçülmesidir. Parametrik yöntemlerin aksine, parametrik olmayan yöntemler üretim fonksiyonunun ardında herhangi bir analitik formun varlığını öngörmeyen esnek bir yapıya sahip olmaları nedeniyle daha avantajlıdır. Bu yöntemlerde birden fazla açıklayıcı ve açıklanan değişkenin kullanılabilir olması bu yöntemlerin diğer avantajıdır. Ancak bu yöntemler rassal hata terimi içermezler. Çünkü bu yöntemler istatistiksel değil doğrusal programlama kökenlidir. Bunun bir sonucu olarak da, veri ve ölçüme bağlı hataları veya şans faktörü ya da diğer nedenlerle oluşan hatalar istemeden modele aktarılabilir ve sonuç olarak etkin sınır yanlış tespit edilebilir ki bu durum da bu yöntemin tek dezavantajıdır.

1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından geliştirilen Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemi parametrik olmayan yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanların başında gelir (Baykara, 2012). Bu yöntemin yanı sıra; serbest atılabilir zarf modeli (SAZ) ve topsis yöntemi de parametrik olmayan yöntemler içerisinde kullanılan diğer yöntemlerdir.

1.5.3.1. Veri Zarflama Analizi (VZA)

Veri zarflama analizi ilk olarak 1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından ortaya koyulmuştur. Adı geçen bilim adamları en iyi ve pratik sınırı çizmek için üretim teknolojisi ile ilgili herhangi bir sınırlamaya gitmeden VZA modelini geliştirmişlerdir. VZA'nın metodolojisi, merkezi eğilimlerden daha çok sınırlara (frontiers) yöneliktir. Bu metodoloji son yıllarda hem yerli ve hem de yabancı çok sayıda araştırmacı tarafından bilimsel çalışmalarında ayrıntılı olarak kullanılmıştır. VZA modeli, homojen oldukları varsayımı altında incelenen üretim birimlerinin kendi içlerinde birbirleriyle karşılaştırılmasıdır. Elde edilen en iyi gözlem etkinlik sınırı olarak kabul edilir. Bunun dışında elde edilen diğer gözlemlerin bu en etkin gözleme yakınlık ve uzaklıkları ölçülür ve buna göre değerlendirilir. Dolayısıyla, bu model yürütülürken seçilen etkinlik sınırı, varsayılan bir durum değil; gerçekleşen bir gözlem olmaktadır. Etkinlik sınırının belirlenmesinde böyle bir yol izlendiği için hata terimi kullanılmamaktadır. Gözlemler arasında sınırdaki (sınıra yakın çok uç) değerleri temsil eden gözlemlerin ayıklanmasıyla sonucun daha sağlıklı olacağı tahmin edilmektedir. Veri Zarflama Analizi'nin genel olması bu modelin temel özelliğidir. VZA'da fonksiyonel form için kullanılan herhangi bir varsayım söz konusu değildir. Veri zarflama analizi hem ölçeğe göre sabit getiri (CRS) hem de değişen getiri (VRS) varsayımı altında uygulanabilir. Söz konusu yöntemle etkinlik ölçümü, hem sabit girdi ile en fazla çıktıyı elde etme (output-oriented) hem de sabit çıktıyı en az girdi ile elde etme (input-oriented) yaklaşımlarına göre yapılabilmektedir. Daha önce de açıklandığı üzere, bu yaklaşımlardan sabit çıktıyı en az girdi kullanarak elde etme yaklaşımı, üretilen mal veya hizmet miktarlarını azaltmadan veya sabit tutarak, bu mal ve hizmeti üretmek için kullanılan girdi miktarlarının oransal olarak ne kadar azaltılabileceğini belirlemeye çalışır. Öteki taraftan, sabit girdi ile maksimum çıktıyı elde etme yaklaşımı ise, üretimde kullanılan girdi miktarını sabit tutarak üretim miktarlarının oransal olarak ne kadar artırılabilceğini belirlemeye çalışır. Fakat, ölçeğe göre sabit getiri şartları altında her iki ölçümde de aynı sonuçları elde etmek doğal ve kaçınılmazdır (Coelli ve diğerleri, 1998; Doğan, 2011).

1.5.3.2. Serbest Atılabilir Zarf Modeli (SAZ)

Bazı kaynaklarda VZA'nın altında kategorize edilen ve VZA'nın özel bir hali olarak ifade edilen, bazı kaynaklarda ise nonparametrik yöntemler kategorisinde apayrı bir yöntem olarak ele alınan Serbest Atılabilir Zarf Modeli, veri zarflama analizinin spesifik bir formu olup, VZA modelinin köşelerini bir araya getiren kenarları üretim kümesi içine dahil etmez. Bunun yerine gözlem noktaları ve bunların güneydoğu kısımlarını kapsayan alan üretim kümesi içinde bulunur. Bu yaklaşımda etkinlik sınırı üzerindeki farklı noktalar arasında bir ikame olmayacağı varsayımıyla bu noktalar sınıra dâhil edilmemektedir. Nonparametrik yaklaşımlarda, daha önce de ifade edildiği üzere etkinlik sınırı varsayılan değil gerçekleşen gözlemlerle belirlendiğinden rassal hata içermemektedir. Ancak parametrik yöntemde söz konusu olan, tek bağımlı değişkenin açıklanabilmesine yönelik sınırın mevcut olmaması ve dolayısıyla birden fazla girdi ve/veya çıktı kullanımına olanak tanınması ve illaki belirli bir fonksiyonel form oluşturma zorunluluğunun mevcut olmaması bu yöntemin en önemli avantajları olarak ifade edilebilir (Doğan, 2011).

1.5.3.3. Topsis Yöntemi

Pozitif-ideal çözüme en kısa mesafe ve negatif-ideal çözüme en uzak mesafedeki alternatif seçme mantığı ile işleyen TOPSIS yöntemi, Hwang ve Yoon (1981) tarafından çok kriterli karar verme tekniği olarak oluşturulmuştur (Ustasüleyman, 2009).

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan TOPSIS yöntemi, doğrudan veri üzerinde, nitel bir çevrim yapılmadan uygulanabilmektedir. Bu yöntem ile alternatif seçeneklerin belirli kriterler doğrultusunda ve kriterlerin alabileceği en yüksek ve en düşük değerler arasında ideal çözüme uzaklıkları ölçülerek sıralanması mümkündür. TOPSIS yönteminde, pozitif-ideal sonuca en yakın ve negatif-ideal sonuca en uzak olan alternatif karar verici tarafından seçilen alternatiftir. TOPSIS yönteminde her bir kriterin tekdüze bir şekilde artan ya da azalan fayda eğilimine sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, ideal ve negatif-ideal çözümleri tespit etmek kolaydır (Alpay, 2010).

1.6. Performans Ölçümü ve Yönetimi Sistemlerinin Tanımlanması

Şimdiye kadarki bölümlerde temel olarak, performans ölçümü ve performans yönetimi konuları ele alınmıştır. Bu bölümleri birer cümle ile özetlemek gerekirse, performans ölçümü faaliyetinin performans ile ilgili veriler ürettiği, performans yönetimi faaliyetinin ise, performans ölçüm faaliyeti sonucunda elde edilen bu verileri faaliyete dönüştürme işi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla performans ölçümü ve yönetimi sistemleri tanımlanırken öncelikle performansın ölçümü daha sonra ise performansın yönetimi, kavramsal olarak ayrı ayrı ele alınmalıdır.

Performans ölçümünün tanımlanabilmesi için ilk olarak Franco-Santos ve arkadaşları (2007)'na atfen Işıl (2008)'in çalışmasında da izah ettikleri üzere, bir örgütte performans ölçümü ya da yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi durumunda açık ya da örtülü bir sistemin mevcut olduğu varsayılmalıdır. Bu varsayıma göre performans ölçümleri yapılan ve sürekli takip edilen her örgütte bir sistem uygulanmaktadır.

Bu aşamada her ne kadar bilindik bir kavram olsa da “sistem” kavramının tanımını yapmadan geçmemek gerekmektedir: En basit tanımına göre sistem, ortak bir amaç için bir araya toplanan somut ve/veya soyut varlıklardan oluşan oluşuma verilen isimdir (Işıl, 2008). Bu tanıma göre sistem, bir oluşuma dahil olan ortak bir amaca yönelmiş her türlü unsurdur.

Hal böyle iken, ilk olarak performans ölçümünde ortak amacın ve bu sistemi meydana getiren unsurların tanımlanması, performans ölçüm sisteminin bir tanımını yapabilmek için bir zorunluluktur. Performans ölçümünde amaç örgüte ilişkin performans bilgisinin elde edilmesidir ve bu niteliği ile performans ölçüm sisteminin bir enformasyon sistemi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu durumda tanımın yapılabilmesi için ögelerin de tespit edilmesi gerekmektedir (Işıl, 2008).

Konu ile ilgili literatür gözden geçirildiğinde, performans ölçümüne ilişkin karşılaşılan tanımlarının en önde gelenleri; Neely ve arkadaşları tarafından yapılan performans ölçümü tanımıdır. Buna göre performans ölçüm sistemi, eylemlerin etkinliğinin ve etkililiğinin nicel olarak ifade edilmesinde kullanılan göstergelerden meydana gelen bir kümedir (Neely ve diğerleri, 1995). Bu tanıma göre performans ölçüm

sistemi yalnızca nicel performans ölçütlerini ihtiva etmektedir. Neely, ilerleyen dönemde yürüttüğü bir çalışmada ise tanımı genişleterek, performans ölçüm sistemini, ilgili bilgilerin temin edilmesi, temin edilen bu bilgilerin karşılaştırılması, sıraya dizilmesi, analiz edilmesi, yorumlanması ve ilgililere ulaştırılması yoluyla, örgütün geçmişte yürüttüğü faaliyetlerin etkinliği ve etkililiğinin nicel olarak ifade edilmesi sonucunda elde edilen verilerin karar vericilerin kullanımına sunulması ve böylece işletmeyi hedeflerine taşıyan kararların verilmesine imkan veren bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Lohman ve arkadaşları performans ölçüm sisteminin yazılım, veritabanları ve prosedürlerden oluştuğunu ve performans ölçümünün holistik ve tutarlı bir biçimde yürütülmesini sağlayan bir sistem olarak tarif etmişlerdir (Lohman, ve diğerleri, 2004).

Akal (2002)'a göre performans ölçümleri sonucunda;

- Çalışanlara yüklenen işler ne kadar iyi yapılıyor?
- Çalışanlardan beklenen sonuçlara ne ölçüde ulaşılmıştır?
- Çalışanlar tarafından yürütülen faaliyetlerin örgüt amaçlarına katkısı var mıdır?
- Çalışanların yerine getirdiği bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Çalışanlara yüklenen işlerle örgütün hedef ve stratejileri arasında uygunluk sağlanmış mı?
- Temel ilkelerden sapma var mı?
- Doğru yönde ve iyiye doğru gidiliyor mu?

Performans yönetim sisteminin üzerinde durulacak olursa; performans yönetim sistemini performans bilgisinin yani performans ölçümünden elde edilen bilginin kullanılabilir kılınması için gerekli olan sistemlerin ve süreçlerin oluşturduğu küme olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan performans yönetim sisteminin esasında performans ölçüm sistemini de ihtiva ettiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Işıl (2008) tarafından yapılan çalışmada, performans ölçüm sisteminin etkin ve başarılı bir performans yönetim sisteminin hayata geçirilmesi için gerekli olan bir bilgi sistemi olduğu vurgusu yapılarak, performans yönetim sistemi ile performans ölçümü arasındaki bağ ortaya konulmuştur.

Performans yönetim (değerlendirme) sisteminin uygulanmasının temel amacı, kurumsal ve bireysel hedeflerin gerçekleşmesine yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Doğru şartlarda ve adil bir şekilde performans yönetim sisteminin uygulanması durumunda personel gelişimi ya da güçlendirilmesi ve bunun gibi elde edilen çıktılar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlerin girdisi olacak şekilde değer kazanacaktır (Işığışık, 2008).

Öztürk (2009)'e göre performans yönetim sistemi; performans değerlendirme, personel güçlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleri, mesleki kariyer planlama, organizasyon ve iş geliştirme süreçlerini de içeren, önceden belirlenen kurum hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda katkıda bulunan birey ve ekiplerin katkıları ölçüsünde ek ödemeler ve bunun gibi teşvik edici ödüllerle ödüllendirildiği veya kurum hedeflerini realize etmek üzere eksikleri olan personel veya ekiplerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edildiği ve giderildiği bir sistemler bütünüdür. Bireysel performansın, ekip performansının ve kurumsal performansın değerlendirilmesini bir arada ele alan, işletmenin vizyon, misyon ve hedeflerine aynı doğrultuda yaklaşan bir performans yönetim sistemi, etkin bir performans yönetim sistemidir.

Performans yönetimi sistemi, işgören ile performans yöneticisinin gelişime amaçlarını bir araya gelerek tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak doğrultusunda ortak bir plan yapmalarına ortam sağlamaktadır. Bu bağlamda, önceden belirlenen ve gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için işgörenlerin sergilemesi gerektiği performansla ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yer etmesi ve iş görenlerin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacakları katkıların en üst seviyeye çıkarılacak şekilde yönetilmesi, ölçülmesi, başarılı görülen iş görenlerin ek ödemelerle ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002).

Uyargil (2013)'in ifadeleri ile performans değerlendirme sistemini dinamik bir süreç olarak ele alan performans yönetimi sistemi, çalışanların performanslarını planlamak, değerlendirmek ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Uyargil konuyu daha geniş bir perspektiften ele almış ve performans yönetim sistemini örgütsel bir süreç olarak ifade etmiştir.

Daha önce de ifade edildiği üzere, performans değerlendirme sisteminin, performans yönetim sisteminin bir alt unsuru olarak kabul görmesi ve aralarındaki güçlü ve yakın bağlantı nedeniyle bu kavramlar birleştirilerek ‘performans ölçümü ve yönetimi sistemleri’ olarak tek bir kavrammış gibi ifade edilmesi sözkonusudur.

1.7. Performans Ölçümü ve Yönetim Sistemlerinin Bankalara Etkisi

İşgörenlerin organizasyon hedefleri doğrultusunda kendilerine yüklenen işleri başarılı bir şekilde ifa etmelerini sağlamak performans yönetimi sisteminin temel amacıdır. Buna binaen, iş görenlerin organizasyon hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayacak donanımların sağlanması, yönetsel yaklaşımların geliştirilmesi ve bunların kullanılması performans yönetimi sisteminde esastır.

Bankaların başarılı olması için etkin bir mali denetim ve performans ölçüm sistemlerinin inşa edilmesi için büyük ölçüde kaynak, emek ve zaman harcanması gerekmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere bankalara tasarruflarını emanet eden tasarruf sahipleri, bankalardan kredi çeken gerçek ve tüzel kişiler veya bankalara kısa, orta ve uzun vadede kredi sağlayan ulusal ve/veya uluslararası finansal kuruluşlar, banka güvencesi ve garantisi ile bir taahhüt altına giren veya yatırım altına giren veya yatırım yapan gerçek ve tüzel kişiler, bankanın ortakları ve Merkez Bankası, geçerli nedenler ile bankaların mali yapıları hakkında sağlıklı bilgi sahibi olmayı arzu eder. Bankaların mali yapılarının güçlü olup olmadığını anlayabilmek için ilk olarak bankanın hedeflerinin ne olduğunun veya ne olması gerektiğinin anlaşılması gerekir. Ancak bu ön koşul yerine getirilirse bankaya ait finansal tabloların incelenmesinin o zaman bir anlamı olacaktır. Öteki taraftan bankacılık aynı zamanda bir risk alma işidir. Hem bankaya kaynak ve olanak sağlayan gerçek ve tüzel kişileri, hem de bankadan kaynak ve olanak elde edenleri memnun etmek ve bankayı paydaşların arzu ettiği büyüme ve kârlılık hedeflerine taşıyabilmek için bankalar, risk almasını bilmeli ve bu riskler ile onlara yenik düşmeden yaşayabilmelidir. Bu durum bankaların mali performans ölçümüne yönelik olarak kârlılık ve risk analizlerinin açıklanmasına olanak tanımaktadır. Fakat hizmet sektörünün hakim sektörü olan bankacılık sektörünün performans ölçümü mali analize ek olarak, sunulan ve algılanan hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi mali olmayan unsurların da analiz edilmesini gerektirmektedir (Krishnan ve diğerleri, 1999).

Günümüzde müşteri memnuniyeti ve artan taleplerini karşılamak ve bunlara en hızlı bir şekilde cevap verebilmek için diğer tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi bankacılık sektöründe de örgüt yapılarında; standartlaşmanın azaldığı, otorite yerine bilgi bağının örgütü bir arada tuttuğu ve çalışanların inisiyatif almalarının teşvik edildiği daha esnek bir yönetim modeli egemen olmalıdır. Rekabet avantajının elde edilmesi için inovatif ürünlerin projelendirilmesi, piyasaya arz edilmesi ve bunların üretim teknolojilerinin geliştirilerek daha hızlı, kaliteli ve daha düşük maliyetli olarak müşteriye ulaştırılması gerekir. Bankacılık sektöründe ürünlerin çokluğu ve çeşitliliği ve bunların müşteriye sağladığı faydaların yanı sıra personelin müşteriye yönlendirme yeteneği, ürünler ve sistem hakkındaki bilgi, donanım ve yeteneği de önem arz etmektedir .

Post modern yönetim teorilerinin en yenilerinden olan ‘hücre tipi örgüt yapılanması’, uyur vaziyette olan ancak müşteri ile temas gerçekleştiğinde ve gerekirse tüm işletmeyi temsil etme donanım, yetenek ve sorumluluğu olan küçük birimlerden bahseder. Günümüzde banka şubeleri, buralarda görev yapan bireysel müşteri ilişkileri çalışanları ve hatta bankamatikler bile hücre tipi örgüt yapılanmasının birer örneğini verir. Örneğin bir bankamatığı ele aldığımızda bu bankamatik aracılığıyla yapılabilecek hizmetler neredeyse bankada sunulan her türlü hizmeti sunma kapasitesindedir. Gün geçtikçe bankacılık hizmetleri çeşitlenmekte ve bu hizmetlerin banka müşterilerinin beğenilerine sunulduğu pazarlama birimleri olan şubelerinin taşıdıkları önem artmaktadır. Ticari banka şubeleri, bankaların en önemli fon kaynağı olan mevduatın toplanması, müşterilere kredilerin dağıtılması ve diğer tüm finansal hizmetlerin arz edilmesi gibi önemli işlevleri yerine getirir. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bankalar, daha çok müşteriye ulaşmak ve bu müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunmak için şubelerini daha etkin kullanmak zorundadır. Bankaların bu rekabetçi piyasada rekabet üstünlüğü elde etmelerinin ve mevcut pazar paylarını artırabilmelerinin tek yolu kendilerini daimi bir şekilde geliştirmek ve yenilemektir. Bu nedenle, günümüzde bankalarının önem verdikleri hususların en başında, kendilerine bağlı şube performanslarını ölçmek ve artırmak gelmektedir (Uçak, 2007).

Bankacılık sektöründeki etkinlik ve verimlilik, ülkenin ekonomik durumunu belirlemesi açısından son derece önemli kavramlardır. Bankacılık sektöründeki rekabet hali bankaların kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Söz konusu durumda bankaların performans ölçme, değerlendirme sistemleri ile yönetsel olarak kontrol altında tutmaları ve bu değerlendirme sonuçlarına göre performanslarını artırıcı tedbirler almalarının önemini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda, performans ölçümü ve yönetimi sistemlerinin bankacılık açısından önemi büyüktür.



BÖLÜM II

BANKALARDA ŞUBE PERFORMANSLARININ ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Şubeler, bankaların hukuki tüzel kişiliğine dahil olan fakat yapılan her türlü finansal işlemin bankalardan ayrı olarak kayıt altına alındığı ve bankaların sundukları hizmetlerinin pazarlanmasını birebir yürüten birimlerdir. Müşterinin bankası ile birebir ve yüz yüze iletişime geçebildiği tek birimler banka şubeleridir. Bu nedenle aslında her bir şube bağlı olduğu bankayı temsil eder ve müşteri sayısı ve kârlılık oranının belirlenmesinde çok önemli rol oynar.

Bir kişinin, birimin veya işletmenin başarısı ve performansı hakkında bilgi sahibi olabilmenin tek yolu, o kişi, birim ya da işletmenin üretim proseslerinin ve elde ettiği çıktının ölçülmesidir. Bu ölçümler; finansal ve/veya finansal olmayan hususlarda yapılabilir. Finansal unsurların ölçümü kantitatif, tabiri diğerle objektif ya da nicel ve finansal olmayan unsurların ölçümü ise kalitatif, diğer bir ifade ile subjektif ya da nitel ölçütler kullanılarak yapılır. Değerlendirmeye tabi olan bir işletme ise; geleneksel olarak performans ölçmek için daha çok satışlar ve kârlılık gibi finansal yani kantitatif ölçütler kullanılır. Ancak günümüz rekabet şartları gereği; bir işletmenin performansının ölçülmesinde artık finansal olmayan yani kalitatif performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) kullanılmasını elzemdir. Post-modern yönetim anlayışı gereği; artık işletmelerde karar vericiler, yalnızca finansal performans ölçümlerine göre değil; objektif ve subjektif ölçümlerin her ikisi de kullanılarak yapılan performans değerlendirmelerinden yola çıkarak plan ve politikalarını belirlemektedir. Kalkan (2005)'a göre performans değerlendirme bir işletmede stratejik karar verebilmenin ön koşuludur. Objektif ölçümler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler aracılığıyla, subjektif ölçümler ise şirket beklentilerine ya da rakiplere göre performans hakkındaki düşüncelere ulaşılarak verilir. Nitel veya nicel kriterler subjektif ya da objektif ölçütlerle ölçülmektedir (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006). Ayrıca Yıldız (2011)'a göre her ne kadar objektif ve subjektif yöntemlerin performans değerlendirmede kullanılması farklı sonuçlar üretse de; bankacılık sektöründe her iki yöntem de birbirinin yerine kullanılabilir (Yıldız, 2011).

Şubeler; en önemli fon kaynağı olan mevduatı toplamak, kredileri dağıtmak ve bankaların yürüttüğü diğer her türden finansal hizmetin pazarlamasını yapmak gibi hayati vazifeleri yerine getirir. Günümüzde çeşitlenen bankacılık hizmetlerinde her ne kadar internetin, ATM'lerin ve telefonların kullanımı artsa da bankacılık hizmetlerinde şubeler hayati önemlerini daima korumuşlardır. Hatta çeşitlenen bankacılık hizmetlerinin müşterilere arz edilmesinde pazarlama birimi olan şubelerin önemi daha da artmıştır (Çılan ve Can, 2013). Sayılan bu nedenlerle bankalar, kendilerine bağlı şubelerin performanslarını periyodik olarak ölçme, bu yolla mevcut problemleri tespit etme ve bunları çözerek şube performanslarını daha iyiye taşımalıdır.

Banka şubeleri üzerinde durulurken mutlaka hatırlanması gereken husus şudur; bankaların şubeleri aracılığıyla halkın tasarruflarını mevduat olarak toplaması ve mevduatları kullanmak suretiyle özel ve tüzel kişilere kredi imkânı sağlaması ve bunun dışında vatandaşlara çeşitli hizmetler sunması fonksiyonları düşünüldüğünde genelde bankalar özelde ise banka şubeleri ekonomiye yaptıkları katkılardan ötürü bir çeşit kamu hizmeti sunmaktadırlar (Tağtekin, 1999).

2.1. Bankalarda Şube Performansı Ölçümü

Bankaların en önemli fon toplama kaynakları olan mevduatın toplanması, kredilerin dağıtılması ve mali hizmetlerin sunulması gibi önemli görevleri bugün banka şubeleri yerine getirmektedir. Günümüzde bankaların sundukları hizmet sayı ve çeşit itibarı ile artmış ve dolayısıyla tüm bu hizmetlerin müşterilere arz edildiği birimler olan banka şubelerinin önemi artmıştır. Bankacılık sektöründe yaşanan büyük rekabet sonucunda bankalar; daha fazla müşteriye daha süratli bir biçimde ulaşmak için şubelerini daha aktif kullanmak zorundadır. Rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve pastadan aldıkları paylarını artırabilmeleri için bankalar, daimi olarak kendilerini geliştirmek durumundadır. Bu doğrultuda, müşteriler ile en yoğun bir şekilde temas noktası olmaları nedeniyle bütün bir bankayı temsil eden şubelerin performanslarının sürekli ölçülmesi ve artırılması bankaların önem sıralarında ilk sırayı almaktadır (Uçak, 2007; Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2008).

Bir bankanın şubelerinin her birinin performansı, bankanın bütünün performansı üzerinde belirleyici role sahiptir. Dolayısıyla şubelerin başarılı, etkili ve verimli çalışmaları bankaların performansını etkileyen en önemli faktördür. Müşteri beklentilerinin artması

gibi bir takım unsurların zamana bağılı olarak değişmesi ile müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi mali olmayan unsurlar bankaların ve şubelerin performansının ölçölmesinde belirlenen kriterlere dahil edilmektedir. Bankaların performansları belirlenirken bu tip mali olmayan, sosyal ölçümler sonucu elde edilen puanlamalarla şube faaliyetleri sonucunda oluşan verilerin konsolide edilmesi ile ortaya çıkan rasyo kullanılır (Çolak, 2002).

Günceler (2003)'e göre, şube performansları;

- Bilanço büyüklüğü,
- Genel gider yönetimi,
- Ödenemeyen krediler,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Kalite, imaj ve tanıtım,
- Misyon anlama kriterlerinin tamamı esas alınarak ölçölür.

Sayılanlara ek olarak;

- Fon toplama ve fon kullanımı,
- Etkinlik, etkililik, kârlılık ve verimlilik,
- İnovasyon,
- Aktif hizmet verilen müşteri sayısı,
- Çalışma ortamının kalitesi,
- Bütçeleşebilirlik,
- Yılsonu kalıntısı,
- Geçmiş yıl ortalamaları ve ortalama bakiye

ve bunun gibi kriterler de hesaba katılmaktadır. Bununla beraber performans ölçölümünde sayılan tüm bu kriterlerin ağırlıkları farklılaşabilir (İsayev, 2004).

Performans değerlemesi, yukarıda sıralandığı üzere nicel ve nitel verilerin sağılıklı olarak elde edilip işlenmesine ve bu verilere bağılı değerlendirmelerin sağılıklı bir şekilde yapılabilmesine bağılıdır. Yukarıda sayılanlara ek olarak, şube yöneticisinin personellerle ve müşteriler ve özellikle imtiyazlı müşterilerle olan ikili ilişkileri de şube performansını etkileme gücüne sahiptir (Takan, 2002).

Şube performans ölçümünün, düzenli periyotlarda sürekli bir biçimde yapılması şarttır. Bununla beraber, bir bankanın performans ölçümünün yapılması için risk ölçümünün değerlendirilmesi, performans planlanması, performans raporlarının tek düzende oluşturulması gerekir (Takan, 2002).

Şubelerin performanslarının ölçülmesi sonucunda elde edilen veriler şube müdürlerinin ve üst kademe yönetiminin mevcut problemlerin belirlenmesi ve geleceğe dair projeksiyon yapmaları için kullanabilecekleri argümanlardır. Diğer taraftan Babuşçu (2002: 6), bir şubenin performansının o şubenin yöneticisinin performansı ile doğru orantılı olduğunu ve dolayısıyla yöneticinin performansını yansıttığını ileri sürmüştür. Tabiri diğer ile şube performansı değerlendirildiği zaman şube yöneticisinin de performansı değerlendirilmiş olur.

Şubenin performansının değerlendirilmesi sonucu, şubenin kaydettiği skora göre o şube ve şube yöneticisi hakkında fikir sahibi olunabilmekte ve böylece performans değerlendirilmesi sonucu şubenin ve şube yöneticisinin kaydettiği skor; şubenin kredi ve mevduat faiz oranları ve diğer tüm finansal faaliyetlerine uygulanacak olan komisyonlarla ilgili şubeye tanınacak yetki, kredi işlemleri için tanınacak plasman üst limiti, müşteri hizmetleri için yapılabilecek harcamalar ve temsil ödeneği limitinin belirlenmesi gibi konuların yanı sıra, ayrıca şube yöneticisinin ücret ve atama durumu gibi şube yöneticisine ilişkin kararların alınmasında da önem taşımaktadır (Takan, 2002).

Şube performans ölçüm dönemlerinin akabinde mutlaka şube değerlendirme toplantıları yapılmalıdır. Günceler (2003)'e göre bu toplantılar sonucunda elde edilen kazanımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bu toplantılar banka genel müdürlüğü ile şubelerin yaklaşmasını sağlayan önemli bir araçtır.
- Üst yönetim, şubelerin kurumsal stratejileri ile hedeflerin ne ölçüde anlaşılmış olduklarını anlama fırsatını elde eder.
- Şubelerin performans seviyeleri, başarı ve başarısızlıkları görülür.
- Şubelerin düşük performans sergilemeleri durumunda, performans düşüklüğüne sebebiyet veren unsurlar, zayıf noktalar tespit ve analiz edilir ve çözüm üretilir.

- Üst yönetim şubelerin görev aldıkları bölgede yürüttükleri faaliyetleri daha yakından tanır.

Şube değerlendirme toplantıları sonucunda, şube faaliyetleri ile ilgili şube yöneticilerine çok geniş yetkiler verilmektedir. Şube yöneticilerine tanınan bu yetkiler doğrultusunda, şube yöneticileri yönettikleri şubelerinin amaç ve politikalarına yön vererek, çeşitli tedbirler almakta ve faaliyetler yürütmektedir. Bankalarda şubeler kilit roldedir. Bu nedenle şube yöneticilerine liderlik görevlerini ifa ederlerken, potansiyel müşterinin tespit edilmesinde ve sunulan hizmetlerin pazarlanmasında çok geniş özerklikler ve yetkiler verilmiştir (Basık, 1987). Ancak, bu geniş yetkilerin yanında şube yöneticilerinin yerine getirmesi gereken bazı sorumluluklar, aşmaması gereken bazı sınırlar da mevcuttur. Örneğin, şubelerin aşırı risk almasının önüne geçmek için, şubelerin kullandırabilecekleri kredilere üst limit belirlenmiştir. Bu üst limitin üzerine çıkan kredi talepleriyle karşılaştıklarında, şube müdürleri bölge ve/veya genel müdürlük onayını almak şartıyla müşteriye kredi onayını verebilmektedir.

Genel müdürlük şubenin performansını ölçerken, dönem sonunda şubenin ulaştığı kâr marjını değil, şube yöneticisinin kontrolü altında olan giderlerin yine şube yöneticisinin kontrolü altında olan gelirlerden düşüldükten sonra elde edilen farkı dikkate almalıdır. Çünkü elde edilen bu rakam şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesinde daha objektif ve hakkaniyetli bir değerlendirme olacaktır. Şube yöneticilerinin performanslarına dayalı bir objektif bir ödüllendirme sisteminin uygulanabilmesi için, şubeler arasında, şube yöneticilerinin kontrolüne verilen gelir ve giderlerin, personel sayısı ve yeterliliğinin, çevre ve piyasa şartlarının ve şubede teknoloji kullanım oranı gibi kriterler eşit olmalı veya eşit değil ise şube yönetici performanslarının ölçümünde bu hususlar dikkate alınmalıdır. Ayrıca performans ölçümünün veya başarı ölçümünün yanı sıra şube yöneticilerinin ve çalışanlarının bankanın kurumsal hedef ve stratejileri doğrultusunda motivasyonlarının da ölçülmesi gerekir (Uçak, 2007). Çünkü biraz önce saydığımız eşitsizlikler nedeniyle, şube yönetici ve çalışanları ne kadar gayret gösterirlerse gösterebilirler düşük performans elde etmeleri kaçınılmaz olacak ve bu durumda şube yöneticisi ve çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ya da diğer bir ifade ile ne kadar öz verili çalışıp çalışmadıklarını tespit etmek ve ölçmek daha objektif olacaktır.

Şubelere genel müdürlükler tarafından verilen yetkiler şubeden şubeye farklılık arz etmektedir. Şubelerin faaliyet potansiyeli ve şubelerin faaliyet yürüttüğü piyasanın özellikleri göz önünde tutularak, şubelerin bazılarının kredi açma yetki sınırı daha yüksek tutulurken, bazı şubelerin ise önce de ifade edildiği üzere, belirli bir tutarın üstüne çıkan kredi taleplerinde bölge ve/veya genel müdürlükten onay alma koşulu getirilmekte veya yine benzer bir biçimde bazı şubelere kambiyo işlemlerinde tam yetki verilirken diğerlerine ise yetki verilmemektedir. Bu durum şube yöneticilerinin başarılarının değerlendirilmesi esnasında göz önünde tutulmalı, performans değerlemesi yaparken aynı potansiyele sahip şubelerin yöneticilerinin performansları karşılaştırmaya konu olmalıdır (Nabioğlu, 1999).

Şubelerin performanslarının ölçülmesi sonucunda;

- Şubelerin bankanın toplam kârına yapmış olduğu katkı,
- Şube yönetici ve personellerinin performans ve başarılarının görülebilmesi,
- Şubelerin performans, verimlilik, etkililik ve kârlılık yönünden karşılaştırılmaları,
- Düşük performans sergileyen, zarar eden ve verimsiz şubelerin reorganizasyonu,
- Şubelerin topladıkları mevduatların ya da daha genel tabir ile kaynak maliyetleri

hesaplanmış olur (Schmitz, 1997; Uçak, 2007).

2.2. Şube Performansı Ölçmede Kullanılan Kriterler

Daha önce de ifade edildiği üzere, bankaların şubelerinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik olarak ilk yapılması gereken bankanın kurumsal amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaca ulaşma doğrultusunda izlenmesi gereken ve şube yöneticisine, şubenin gelir ve giderleri ile aktif ve pasifleri konusunda sorumluluk yükleyen kriterlerin oluşturulmasıdır. Akabinde, şubelerin kurumsal amaçları ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için uyulması gereken kriterleri ne ölçüde benimsediklerinin tespit edilmesine yönelik çalışma yapılmalıdır. Tespit edilen bu kriterler şube yöneticisine, şubenin gelir ve giderleri ile aktif ve pasif kalemleri hususunda sorumluluk yüklemesi gerekir. Daha yalın bir ifade

ile; şube performansının ölçülebilmesi için önce ulaşılmak istenen kurumsal hedeflerin belirlenmesi gerekmekte, akabinde şubenin bu hedeflere ne derecede eriştiğinin tespit edilmesi gerekmektedir

Hatiboğlu (1987)'na atfen İsayev (2004)'e göre, şubelerin kurumsal hedeflere ulaşmadaki başarılarını nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) olarak ölçmek mümkündür. Kalitatif kriterler şunlardır:

- Amir ve memur ilişkileri,
- Çalışanların eğitimi,
- Mesleki alandaki başarı,
- Personeli inandırmak, istekle çalıştırmak vb.

Kantitatif kriterler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Maliyetler ve standartlardan sapmalar,
- Komisyon,
- Komisyon miktarı ve kalite,
- Faiz oranı,
- Kâr,
- Kâr oranı,
- Varlıkların kazanç oranı,
- Varlıkların dolaşım Hızı,
- Faiz kâr oranı,
- Piyasa payı,
- Büyüme oranı,
- Yukarda kriterlerin zaman içinde değişmesi.

Şube performansları değerlendirilirken bu kriterlerden yalnızca bir tanesi değil; birkaç tanesi hatta birçoğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Günceler (2003)'e göre ise genel olarak değerlemenin yapılırken dikkate alınacak olan kriterler şunlardır:

- İşlem hacmi,
- Kâr analizi,
- Şubenin sıralamadaki yeri,
- Şubenin bütçesi ile hedeflerin gerçekleşme ilişkisi ve oranı.

Çılan ve Can (2013) ise banka şubelerinin performanslarının ölçülmesi karşılaştırılmasında kullanılan kriterleri;

- Aktif getirisi ($roa = \text{dönem net karı} / \text{toplam aktifler}$),
- Özkaynak getirisi ($roe = \text{dönem net karı} / \text{özkaynak}$),
- Net faiz geliri,
- Maliyet/yatırım oranı (cost investment),
- Vergi öncesi gelir,
- Toplam işlem hacmi,
- Krediler/aktif toplamı,
- Krediler/mevduat hacmi,
- Takipteki krediler/toplam krediler (takibe dönüşüm oranı)

şeklinde sıralamış ve sıralanan bu kriterlerin son üç tanesinin etkinlik analizine yönelik uygulanan performans değerlendirme kriterleri olduğunu ve ayrıca bu kriterleri etkileyen faktörlerin şube tipi, şube yaşı, kredi hacmi, yatırım fonlarını içeren banka mevduatı, vadesiz mevduat, komisyon gelirleri, personel harcamaları, kira ve amortisman giderleri olduğunu ifade etmiştir.

Çılan ve Can (2013) şube performansının ölçümünde kullanılan kriterler ile şube performansını etkileyen unsurlar arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçladığı çalışmada; şube performansını ölçmeye yarayan, temsil kabiliyeti en yüksek olan kriterlerin; net faiz marjı, vergi öncesi kâr, faiz dışı giderler ve toplam çalışan sayısı olduğunu tespit etmiştir. Buna göre hem banka üst yönetimi hem de şube yöneticileri şube performanslarını artırmak istiyorlarsa, şubenin net faiz oranına, vergi öncesi kârına, faiz dışı giderine ve şubedeki çalışan sayısına özellikle önem göstermelidir.

Performans ölçümü yapılırken şubelerin sunduğu hizmetlerden; kredi, mevduat, repo, sermaye piyasası işlemleri, bankacılık hizmetleri gibi hizmetler dikkate alınır ve sayılan tüm bu faaliyetlerin sonucunda elde edilen kârlılık da önemli bir kriter olarak değerlendirmeye tabi tutulur. Babuşcu (2002)'ya göre bunlara ek olarak, şubenin müşteri sayısındaki değişimler de performans değerlemesinde üzerinde durulan bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Genelde sayılan performans ölçüm kriterlerinin ortak noktasının ürün odaklı olduğunu görmekteyiz. Günümüzde müşteri odaklı hizmet anlayışının gelişmesiyle birlikte ürünün kârlılığının yanında müşteri kârlılığı da incelenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, şube performanslarının ölçümünde kullanılabilecek bir diğer alt ölçüm de müşteri kârlılığının analizidir. Çünkü müşteri kârlılığının artırılması dolaylı olarak şube performansını ve bankanın genel performansını pozitif yönde etkileyecektir (Takan, 2002).

Teknolojinin gelişmesi ile beraber, müşteriye yönelik verilerin elde edilmesi, taranması ve saklanması daha kolay yapılabilmektedir. Bu yolla geliştirilecek veri bankası sistemi ile hedef müşteri kitlesi belirlenebilir, böylece potansiyel ve mevcut müşteri kârlılığının hesaplanması mümkün olur. Kârlı müşterileri şubeye ve dolayısıyla bankaya kazandırmak ve bu müşterilere, hem müşterilerin hem de şubenin kâr elde edebileceği ürünler satmak hedeflenirse bu durum şubenin ve bankanın performansının artırılmasını sağlayacaktır (İsayev, 2004) .

Bankalarda şube kârlılığı ve dolayısıyla performansının değerlendirilmesinde sıkça kullanılan yöntem doğrudan maliyetleme yöntemidir. Bu yöntemde göre, her ürün ve hizmetten elde edilen gelirden direkt ya da değişken maliyetler düşülür ve sabit maliyetler tek bir ürün veya hizmete değil; şube tarafından sunulan tüm ürün ve hizmetlerden elde edilen gelirden düşülerek net gelire ulaşılır. Ancak kamuya bağlı bankalarda genel müdürlük ve bölge müdürlükleri ayrı bir gider merkezi olarak telakki edildiği için buralarda oluşan giderlerin şubelere dağıtılması yoluna gidilmemektedir. Özel sektörde faaliyet yürüten bankalarda ise, genel müdürlük ve bölge müdürlüklerinde oluşan giderlerde şube faaliyetlerinin de etkili olduğu düşünülerek buralarda oluşan giderler, işlem hacimleri baz alınarak şubelere dağıtılmaktadır. Net kârlar hesaplanırken idari giderlerden şubeye düşen kısım, şubenin kârından düşülmekte ve genel merkezin çabaları sonucu, şubelerin kendi gayretleri dışında elde ettikleri kârlar da şube gelirlerinden düşülmekte ve

böylece şubeler arası farklılıklar ortadan kaldırılarak, performans değerlemelerinde objektifliğin en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir (İsayev, 2004).

Şube performansları değerlendirilirken, şubelerin faaliyet yürüttüğü bölgenin nitel ve nicel özellikleri ve aynı bölgede faaliyet yürüten rakip banka şubelerinin sayısı oldukça önem arz eder. Doyle, Fenwick ve Savage (1983) ve Kırhoğlu (1992)'e göre şube performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken faktörlerden başlıcaları şunlardır:

- Şubelerin büyüklüğünü tanımlayan faktörler:
 - Bireysel cari hesap sayısı,
 - Bireysel cari hesap başına düşen ortalama bakiye,
 - Tasarruf mevduatı hesap sayısı,
 - Tasarruf mevduatı hesabı başına düşen ortalama bakiye,
 - Ticari hesap sayısı,
 - Verilen kredi sayısı,
 - Bireysel açık kredi sayısı,
 - Ticari açık kredi sayısı,
- Şube performansının dinamiklerini tanımlayan faktörler:
 - Yeni açılan bireysel cari hesap sayısı,
 - Yeni açılan tasarruf mevduatı hesabı sayısı,
 - Cari dönemde kapatılan cari hesap sayısı,
 - Cari dönemde kapatılan tasarruf mevduatı hesabı sayısı,
 - Yeni verilen kredi sayısı.

Şube performans ölçüm sisteminde kullanılan kriterleri kategorize edilecek olursa bunları; kaynak toplama, kaynakların kullanımı, kârlılık ile verimlilik ve müşteri sayısı şeklinde dört temel grupta incelenebilir.

2.2.1. Kaynak Toplama

Bankalar faaliyetlerini sürdürürlerken yabancı kaynakları öz kaynaklarından daha yoğun biçimde kullanır. Bu husus bankaları diğer işletmelerden ayıran önemli bir noktadır. Şubeler bankaların mevduat veya kaynak toplama fonksiyonunu icra eder.

Bu hususta şubeler ne kadar yüksek performans sergilerlerse bankaların performansı da o kadar artacaktır (Babuşcu, 2002; İsayev, 2004). Ancak burada toplanan mevduatın çokluğu kadar bu mevduatın maliyetinin de düşük olması arzu edilmektedir. Şubeler tarafından toplanan kaynağın maliyetini oluşturan en önemli unsur ise bu mevduat için müşteriye faiz ödenmesidir. Ödenen faiz oranını ise mevduatın vadeli mi ve vadesiz mi olduğu önemli ölçüde belirler. Çünkü vadeli mevduatlarda ödenen faiz oranı yükselmekte, vadesiz mevduatlarda da herhangi bir faiz ödenme zorunluluğu olmamaktadır (Takan, 2002; Uçak, 2007).

Kaynak toplamada ikinci önemli unsur repo işlemleridir. Repo işlemlerinin kaynak toplama bağlamında bankalar ve şubeler için arz ettiği önem giderek artmaktadır. Çünkü müşterilerin mevduatlarının değerinin bankada kaldığı sürece artması arzu edilmektedir. Bu nedenle bankaların bazen müşterilerinin haberi dahi olmaksızın mevduatları repoda değerlendirilmekte ve böylece kâr elde edilmektedir. Dolayısıyla repo işlemi de banka ve şubelerinin kârlılığını ve performanslarını artırıcı bir unsurdur (İsayev: 2004; Uçak, 2007).

Tablo 3. Kaynak Toplama

Kaynak Toplama			
1.	Mevduat		
	1.1.	TL Mevduat	
		1.1.1.	Vadesiz
		1.1.2.	Vadeli
	1.2.	Döviz Tevdiat	
		1.2.1	Vadesiz
		1.2.2.	Vadeli
2.	Repo İşlemleri		
3.			

Kaynak: Takan, M. 2002. **Bankacılık, teori, uygulama ve yönetim**. Adana: Nobel Yayınları, 2. Baskı.

Şubelerin elde ettikleri kaynaklar, mevduat ve repo işlemlerinden oluşmaktadır. Mevduat önce TL ve yabancı para, sonra da vadeli ve vadesiz olarak kategorize edilmiştir.

2.2.2. Kaynak Kullanımı

Bankalar şubeleri aracılığıyla topladıkları kaynakları tekrar şubeleri aracılığıyla müşterilerine yani gerçek ve tüzel kişilere satar. Bankaların kâr elde edebilmesi için belirli bir maliyete katlanılarak toplanan gelirlerin bu maliyetin üzerinde bir faiz oranı ile satılması daha teknik tabir ile plase edilmesi gerekmektedir. İşte kaynak toplamaya ek olarak bankaların ve şubelerinin diğer bir önemli fonksiyonu kaynakların kullandırılmasıdır ya da daha açık bir ifade ile müşterilere kredi verilmesidir. (Babuşcu, 2002; İsayev, 2004; Uçak, 2007).

Tablo 4. Kaynak Kullanımı

Kaynak Kullanımı	
1.	Krediler
	1.1. Nakdi Krediler
	1.1.1. Ticari Krediler
	1.1.2. Bireysel Krediler
	1.1.2.1. Tüketici Kredileri
	1.1.2.2. Konut Kredileri
	1.1.2.3. Taşıt Kredileri
	1.1.2.4.
	1.2. Gayri Nakdi Krediler
	1.2.1. TL
	1.2.2. Yabancı Para
2.	Tasfiye Edilecek Alacaklar
3.	

Kaynak: Uçak, M. 2007. **Türk ticari banka sektöründe şube performanslarının ölçülmesi ve eğitim gereklerinin tespiti.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Banka ve şubelerinin esas kaynak kullanımı müşterilerine açtığı kredilerden meydana gelmektedir. Tabloda kaynak kullanımı kategorisi altında verilen krediler kullanım türü ve risk durumu baz alınarak kategorize edilmektedir. Burada kullanım şekline göre krediler nakdi ve gayri nakdi olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Nakdi krediler kategorisinde ticari krediler ve bireysel krediler yer almakta ve bireysel krediler de

kendi arasında farklılaşmaktadır. Gayri nakdi krediler kategorisi ise Türk Lirası ve dövizden oluşmaktadır.

2.2.3. Kârlılık ve Verimlilik

Banka şubelerinin kârlılığını oluşturan faaliyetler bu bölüm başlığı altında incelenmektedir. Şubelerin kârlılığı; belirli bir dönem sonunda şubelerin gelirleri ile giderleri arasında ortaya çıkan farkın pozitif olmasıdır. Ayrıca gelir tablosu da bu başlık altında ele alınan temel kalemler arasındadır (Babuşcu, 2002; İsayev, 2004; Uçak, 2007).

Şube kârı veya zararı ve şubelerin müşterilerine arz ettiği hizmetler karşılığında elde ettiği ücret ve komisyon gelirleri kârlılık kapsamında değerlendirilen konulardır (Çolak, 2002; İsayev, 2004; Uçak, 2007).

Şubelerin personel başına düşen kâr veya zararı, personel başına düşen verilen kredi miktarı gibi verimliliğe dayalı tüm oranlar verimlilik başlığı altında ele alınabilir.

Tablo 5: Kârlılık ve Verimlilik

Karlılık ve Verimlilik
1. Karlılık
1.1.Şube Karı
1.2.Şube Zararı
1.3.Alınan Ücret ve Komisyonlar
2.Verimlilik
2.1.Şubenin Personel Başına Düşen Karı / Zararı
2.2.Şubenin Personel Başına Düşen Mevduat Miktarı
2.3.Şubenin Personel Başına Düşen Kredi Miktarı

Kaynak: Takan, M. 2002. **Bankacılık, teori, uygulama ve yönetim**. Adana: Nobel Yayınları, 2. Baskı.

2.2.4. Müşteri Sayısı

Bir önceki bölümde ifade edildiği üzere, bankaların kârının bir kısmını müşterilerden alınan komisyon gelirleri oluşturur. Çünkü müşterilere sunulan bankacılık faaliyetleri dışında kalan hizmetler karşılığında alınan bu komisyonların aslında sunulan hizmetin gerçek değeri olmadığı görülmektedir. Buna binaen, bankaların müşteri

toplamada etkin rol oynayan şubelerin performansları ölçülürken bu hususun dikkate alınması gereklidir (Çolak, 2002; İsayev, 2004). Maaş ve kira ödemeleri, telefon, elektrik, ve doğal gaz gibi faturaların ödemeleri, vergi tahsilatları gibi ödemeler şubelerin bankacılık faaliyetleri dışında kalan ve karşılığında komisyon geliri elde ettiği hizmetlere örnek verilebilir. Komisyon geliri elde etmenin yanı sıra, bireysel ve kurumsal müşterilerin sayısını artırmak ve bunların şube ve dolayısıyla banka ile olan ilişkilerini artırmak bu hizmetlerin sunulmasının bir diğer nedenidir (Uçak, 2007).

Tablo 6: Müşteri Sayısı

Müşteri Sayısı
1. Kredi Kartı Sahibi Müşteri Sayısı
2. Otomatik Ödeme Talimatı ile Faturalarını Ödeyen Müşteri Sayısı
3. Bireysel Kredi (tüketici, konut, taşıt, evlenme vb.)Müşteri Sayısı
4. Maaş Ödemelerine Ait Müşteri Sayısı
5.....

Kaynak: Takan, M. 2002. **Bankacılık, teori, uygulama ve yönetim**. Adana: Nobel Yayınları, 2. Baskı.

Daha önce de ifade edildiği üzere, müşteri sayısını artırmanın yanı sıra bir diğer üzerinde durulması gereken husus müşteri kârlılığının da artırılması gerekliliğidir. Çünkü müşteri kârlılığının artırılması demek aynı zamanda müşteri sayısının dolayısıyla şube kârlılığının da artırılması demektir.

2.3. Şube Performansı Ölçmede Kullanılan Kriterlerin Ağırlıklarının Tespiti

Şube performans ölçümünde uygulanması gereken ağırlık puanların belirlenmesi, performans ölçümünde kullanılacak kriterlerin belirlenmesinden sonraki en önemli aşamadır. Bu ağırlık puanları her zaman sabit ve değişmez değildir, ekonomik durum, bankacılık sektöründeki gelişmeler ve banka üst yönetiminin geleceğe ilişkin tercihleri doğrultusunda şekillenmektedir (Takan, 2002; Uçak, 2007).

Daha önce de ifade edildiği üzere, şubelerin performanslarının değerlendirilmesinde ilk önce bankanın kurumsal hedefleri belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayan kriterler saptanmalıdır. Akabinde şube yönetici ve çalışanlarına bu kriterleri benimsemelerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Şube kârlılığına ek olarak,

mevduatın büyüklüğü, problemlı krediler, müşteri memnuniyet ve şikâyetleri, personelin güçlendirilmesi gibi konular da şubelerin performanslarının ölçülmesinde önemlidir.

Takan (2002)'a göre performans ölçümünde kullanılan hesaplama yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Her bir kritere belirli bir puan verilir ve böylece şubenin toplamda kaydettiği performans puanı elde edilir. Nihayetinde, yüksek puandan düşük puana doğru bir sıralama yapılmak suretiyle şubelerin başarısı değerlendirilir.
- İkinci yöntemde her şubenin ayrı ayrı kaydettiği performans puanı bankanın toplam puanına bölünerek bir sonuç elde edilir ve bu da belirlenen sabit bir katsayı ile çarpılır. Sonuç olarak elde edilen puanlar toplanarak genel bir performans puanına ulaşılır. Bu yöntemde, şubenin performans ölçümünde kullanılan her bir kriterin banka toplam puanına oranına ulaşılır.
- Üçüncü yöntem baz puan yöntemi olarak adlandırılır ve bu yöntemde ilk önce performans ölçümüne ait kriterlerin puanlaması yapılır. Akabinde, her kriter için şubelerin skorları büyükten küçüğe doğru sıralanır ve en yüksek rakama ait şube ölçüt şube kabul edilerek, diğer şubelerin puanları ölçüt şubeye oranlanmak suretiyle hesaplanır. Bu yöntemde bir şubenin performans ölçümü yapılırken, şubenin bulunduğu bölgenin işlem hacmi, müşteri sayısı ve nüfus yoğunluğu, bölgenin stratejik önemi ve bunun gibi hususlar dikkate alınmalıdır. Örneğin bir şubenin büyük bir şehirde yer almasıyla küçük bir ilçe içerisinde yer alması durumlarında farklı ölçütler hesaba katılmalıdır.

Farklı bölgelerde yer alan, farklı yapı ve hususiyete sahip şubelerin performanslarının yukarıda sayılan yöntemlerin tek biri ile değerlendirilmesinin adil olmayacağı ve şubeler arası rekabette hakkaniyetsizliklere sebebiyet vermesi nedeniyle, şube performansının ölçülmesi sırasında sayılan yöntemlerden sadece birisinin kullanılması yanıltıcı olacaktır.

Şubelerin performansları ölçülürken hesaplanan puanların cari değerine ek olarak, cari puanların bir önceki yıla göre artış oranı ve kriterlerin bir önceki yıla göre banka

toplamından aldıkları pay ile cari yıla ait banka toplamından almış oldukları pay arasındaki farkın da hesaplanarak analize tabi tutulması ve en nihayetinde bir şube için sayılan üç ayrı şekilde hesaplanan puanların ağırlıklı ortalamalarının alınmasıyla ulaşılan puan ile nihai performans puanının elde edilmesi, en optimal hesaplama metodudur. Böylece kriterler çeşitli açılardan analiz edilmiş ve ölçüm metodunda hata payı minimize edilmiş olacaktır (Takan, 2002; Uçak, 2007).

2.4. Türkiye’de Ticari Bankaların Şube Performanslarının Ölçümü ve Analizi

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de, finansal sektörün en önemli bileşeni bankalar ve bankacılık sektörüdür. Ülkemizde faaliyet gösteren tüm bankalar şube performanslarının ölçülmesi hususuna önemle yaklaşmakta ve bu konuda sürekli çalışmalar yapmaktadır. Bu doğrultuda ülkemizde faaliyet yürüten bankaların şubelerin performanslarını değerlendirirken dikkate aldıkları hususlar şu şekilde özetlenebilir (Uçak, 2007):

- Şube kârlılıkları hesaplanırken genelde doğrudan maliyetleme yöntemi kullanılmaktadır. Bankaların genel müdürlüklerinde otaya çıkan giderler, şubelerin faydalanma oranları ve işlem hacimleri göz önünde bulundurularak şubelere dağıtılmaktadır. Örneğin; banka genel müdürlüklerinin yaptığı reklam veya pazarlama harcamaları şubelere adil bir şekilde yüklenmektedir. Böylece şubelerin performanslarının değerlendirilmesinde ortaya çıkabilecek eşitsizliklerin önüne geçilmektedir.
- Şubelerin kârlılığı değerlendirilirken, şubeler arasındaki rekabeti olumsuz etkileyecek faktörler minimize edilmektedir. Örneğin, faaliyet yürüttükleri tesis, bina veya dairenin mülkiyetine sahip olan şubelere, rayiç bedelde kira bedeli yüklenmektedir. Dolayısıyla mülkiyeti kendine ait olmayan kiralık bir tesis, bina veya dairede faaliyetlerini yürüten şubenin lehine olacak şekilde rekabette adalet sağlanmaktadır.
- Bankalar tarafından şube yöneticilerine, sicil verme, atama, terfi ve ek ödeme oranını belirleme gibi şube çalışanları ile ilgili çok geniş yetkiler tanınmaktadır. Ancak şube yöneticilerine tanınan bu geniş yetkiler karşılıksız değildir. Şube yöneticisinin bu geniş yetkilere sahip olmasının

sonucu olarak şubenin olumlu veya olumsuz performansından tamamen şube yöneticisi sorumlu tutulmaktadır.

- Şubeler arasındaki fon transferlerinde, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar genellikle transfer fiyatlaması (istismar faizi) uygulamasını dikkate almaktadır. Böylece şubelerin kârlılıkları ölçülürken haksız rekabet minimize edilmektedir.
- Yılda bir ya da iki kez gibi bankalar tarafından belirlenen periyotlarda yapılan performans ölçüm sonuçlarına göre şubeler 1/a, 1/b, 1/c ve 1/d vb. gibi sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır.
- Performans ölçümleri yapıldıktan sonra ortaya çıkan sonuçlar şubelere bildirilmekte ve böylece şubeler hem kendi konumlarını görme imkanı elde etmekte hem de diğer şubelerle karşılaştırma yapma imkanına sahip olmaktadır.

Her ne kadar günümüzde, bilişim teknolojileri aracılığıyla bankalar tarafından müşterilere hizmet vermenin yeni yolları keşfedilmiş olsa da; ülkemizde bugün hala bankacılık hizmetlerinin en önemli pazarlama birimi şubelerdir ve bu nedenle bankaların kârlılığı şubelere bağlıdır. Dolayısıyla şubelerin performanslarının düzenli aralıklarla iyi bir şekilde ölçülmesi zaruridir. Ülkemizde performans değerlendirme ile ilgili her bankanın kendine has uyguladığı farklı modeller bulunmaktadır (Uçak, 2007).

Özetlenecek olursa; ülkemizde giderek artan rekabetçi ortamda hayatta kalmaya çalışan bankaların, rekabet avantajı elde edebilmeleri için önem vermeleri gereken en önemli husus şube performanslarının ölçülmesi ve bankanın uzun vadeli kurumsal planlarının bu performans ölçümleri doğrultusunda şekillendirilmesidir. Çünkü rekabette avantaj elde edebilmek için müşteri memnuniyetini maksimize etmek ve bunun için de müşterilerin banka ile doğrudan temas kurdukları tek yer olan şubelerin performanslarını en üst düzeye çıkarmak gerekir. Ayrıca şube performansının belirlenmesi, şubelerin bağlı bulundukları bankaların toplam kârlılığına katkısının ölçülebilmesi açısından da önemlidir.

BÖLÜM III

GÜNÜMÜZ BANKACILIĞI VE BANKALAR ARASINDAKİ ŞUBE PERFORMANSLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

3.1. Banka Şube Performanslarını Ölçmenin Amacı ve Önemi

Hizmet sektöründe büyük bir öneme sahip olan bankacılık sektörü için şube performanslarının ölçümü özellikle bankaların kârlılığının ve prestijinin artırılması hususunda son derece önem arz eden bir konudur. Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektöründe bankalar, büyümek ve rekabet avantajı elde edebilmek için şube performanslarını ölçmeli ve geliştirmelidir. Bankaların kendilerine bağlı şubelerin performanslarının ölçülmesindeki amaç; şubelerin verimliliğinin yükseltilmesi, şubenin önceden belirlenmiş kurumsal hedeflere ulaşma derecesinin ölçülmesi, şubenin performansın geliştirilmesi ve böylece rekabet avantajının elde edilmesidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2008).

Günceler (2003) ve İsayev (2004)'e göre şubelerin performanslarının ölçülmesinden önce bu performans ölçümünün amaçlarını net olarak ortaya koymak gerekir. Buna göre şube performans ölçüm amaçları:

- Kurumu kurumsal hedefine götüren güzergahın belirlenmesi,
- Etkin yatırım yapılıp yapılmadığının belirlenmesi,
- Yatırımın doğru yönetilip yönetilmediğinin belirlenmesi,
- Kurumsal motivasyonun artırılması için şubeler arası rekabetin artırılması,
- Şubelerden hangilerinin başarılı hangilerinin başarısız olduğunun ayırt edilmesi.

Hatiboğlu (1987)'na atfen İsayev (2004)'e göre ise benzer bir şekilde performans ölçümünün ön aşaması bu ölçümün ne amaçla yapıldığının belirlenmesidir. Buna göre performans ölçümünün çeşitli amaçları şunlardır:

- Şubenin, bankanın bütüncül performansına olan katkısının belirlenmesi,

- Şube yöneticilerinin nispi veya mutlak başarısının belirlenmesi.
- Şube yönetici ve çalışanlarının bankanın kurumsal amacı doğrultusunda çalışmaları yönünde motive edilmeleri.

Uçak (2007)'a göre de banka performanslarının değerlendirilmesindeki en önemli amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bankanın hangi şubesinden en çok kâr elde edildiğinin belirlenmesi,
- Şubelerin verimlilik ve kârlılık açısından karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi,
- Şube yöneticilerinin başarı düzeylerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi,
- Mevduat maliyetlerinin ve şubelerin giderinin tespit edilmesi.

Arıçelik (2010) ise, şubelerde performans değerlemesi yapmanın iki temel amacına vurgu yapmıştır. Şube yöneticilerinin ve çalışanlarının iş performansı hakkında bilgi edinmek bu amaçlardan ilkidir. Bu bilgi, terfiler, çalışanlara zam yapma, çalışanlara ödenecek ikramiyelerin belirlenmesi, çalışanların eğitilmesi, örgütteki otorite bağı ve bunun gibi yönetsel analizler yaparken ve kararlar alırken kullanılacaktır. Çalışanların görev tanımlarında önceden belirlenen standartlara ne ölçüde uyduklarına ilişkin bilgi elde etmek ve çalışanların performanslarının geliştirilmesi için gerekli önlemleri almak ise, Uyargil (1994: 73)'e göre bu amaçlardan ikincisidir. Performans değerlemesinin nihai amacı ise, sunulan hizmetin kalitesinin ve kârlılığın artırılmasıdır.

Uyargil (1994) ve Arıçelik (2010)'e göre banka şubelerinde performans değerlemenin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsal hedeflerin çalışanların bireysel hedefleri haline getirilmesi,
- Herhangi bir çalışan için tanımlanmış hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin tespit edilmesi,
- Çalışanların performans ölçüm kriterlerine göre adil bir şekilde ve zamanında değerlendirilmesi,

- Çalışandan beklenen performans düzeyi ile ortaya koyduğu fiili performansının karşılaştırılabilmesi için yönetici ile çalışan arasında sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi ve sunulan hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi için yönetici ve çalışanların rekabetçi bir ortamda motive edilmeleri.

Özetlenecek olursa şubelerin performanslarının ölçülmesindeki temel amaç; şubelerin başarılarının geliştirilmesi, kurumsal amaçlara ulaşma seviyelerinin artırılması, planlanan performansın realize edilmesi, artırılması ve günün koşullarına uyulanması ve hatta önüne geçmesidir.

3.1.1. Kârın Oluştığı Şubeleri Tespit Etme

Bankaların kârının en çok hangi şubelerde oluştuğunun veya başka bir ifade ile şubelerin bankanın toplam kârına yaptığı katkının saptanması şubelerde performans ölçüm amaçlarından en önemlilerinden birisidir. Bunun yanı sıra, faaliyet bazında şubelerin kârlılığının en çok hangi türde hizmetlerden, hangi türde müşterilerden ve hangi bölgelerden elde edildiğinin belirlenmesi banka açısından önem arz eder.

Bir işletmenin ne kadar başarılı olduğu, o işletmenin ne kadar çok kâr elde ettiği ile ilgilidir. Şubelere yapılan fiziki ve finansal sermaye yatırımların kârlılığının yüksek olması sayesinde yeni yatırımların önü açılacak, böylece şubelerde sunulan hizmetin kalitesi yükseltilerek müşteri memnuniyetinin elde edilmesi sağlanacak ve müşteri memnuniyetinin elde edilmesi de kârlılığı artırarak sürecin bir döngü halinde tekrar etmesi sağlanmış olacaktır. Ayrıca şubeler yoluyla bankaların kârının artırılması; şube sayısının çoğaltılması, sunulan hizmetin çeşitlendirilmesi, istihdam ve diğer büyüme argümanlarını elde etmek için bankanın elini kolaylaştırır. Sayılan nedenlerle, şubelerin kârlılıklarının artırılması üzerinde önemle durulmalıdır.

Şubeler arası ve/veya şubelerle bölge ve genel müdürlükler arasında durmaksızın para ve hizmet transferlerinin gerçekleşmesi nedeniyle, bankaya bağlı olarak faaliyet yürüten şubelerin bankanın kârlılığına yaptıkları katkı, tabiri diğerle şubelerin başarı seviyesini belirleyebilmek için şubelerin herhangi bir faaliyet dönemi sonunda ortaya koyduğu kârı ölçüt olarak kabul etmek doğru olmayacaktır. Şubelerin bankanın kârlılığına

yaptıkları katkıyı doğru olarak belirleyebilmek ancak bu transferleri dikkate almak suretiyle mümkün olabilecektir (Nabioğlu, 1999; Uçak 2007).

Şube kârlılıklarının ölçülmesinde güdülen amaçları Reon (1970) ve Kırlioğlu (1992) şu şekilde sıralamışlardır:

- Şube yöneticisinin, banka faydasını maksimize edecek cari ve geleceğe dönük kararlar vermesini sağlamak,
- Banka genel müdürlüğünün, şube yöneticisinin performans sonuçlarını en objektif şekilde değerlemesi için bir araç oluşturmak,
- Banka genel müdürlüğünü, şube faaliyetleriyle ilgili önem arz eden diğer her türlü gelişmelerden haberdar etmek.

3.1.1.1. Banka Şubelerinin Kârlılıklarının Ölçülmesinde Kullanılan Yaklaşımlar

Bankalara bağlı şubelerin kârlılıkları ölçülürken kullanılan iki yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar: - Net Kar yaklaşımı ile - Katkı Payı yaklaşımı'dır.

3.1.1.1.1. Net Kâr Yaklaşımı

Ticari bankaların şubelerinin kârlılıklarının değerlendirilmesinde kullanılan ilk yaklaşım net kâr yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda şube net kârı belirlenirken tam maliyetleme yöntemi kullanılır. Tam maliyet yönteminde, işletmelerin finansal tabloları net kâr esasına göre hazırlanmakta net kâr elde etmek için ise, tüm kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen giderler, gelirden çıkarılmaktadır.

Kohler (1963)'e atfen Kırlioğlu (1992), fiili maliyet ya da gerçek maliyet anlamına gelen tam maliyet yöntemini; tüm sabit ve değişken maliyetlerin toplamının üretilen mal veya hizmetlere dağıtılması olarak tanımlamıştır. Bankacılıkta ise tam maliyet yönteminde şubelerin net kârını elde etmek için; genel müdürlük giderleri şubelere dağıtılır ya da ters açıdan bakacak olursak, genel müdürlükte oluşan giderler şubede oluşan giderlere eklenerek şubelerin toplam gelirlerinden çıkarılır.

Tablo 7. Tam Maliyetleme Yöntemi ile Hazırlanmış Banka Şubesi Gelir Tablosu

X Bankası ABC Şubesinin
31 Aralık 19XX Tarihinde Son Bulan Yılın Gelir Tablosu

	MİLYON TL
I- ALINAN FAİZLER	67160
1- Kısa Vadeli TL Kredilerden Alınan	15500
2- Orta ve Uzun Vadeli TL Kredilerden	4522
3- Döviz Kredilerden Alınan Faizler	43150
4- Menkul Değer Cüzdanından Alınan Faizler	
5- Tahsili Gecikmiş Alacaklardan Alınan	800
6- Kaynak Kullanım Destekleme Fonundan Al.	40
7- Diğer işlemlerden Alınan Faizler	3148
8- istismar Faizleri	
II- VERİLEN FAİZLER	60811
1- TL Mevduata Verilen Faizler	9437
2- Yabancı Para Mevduata Verilen Faizler	944
3- TCMB Kredilerine Verilen Faizler	430
4- Tahvillerimize Verilen Faizler	
5- Verilen Diğer Faizler	
6- Şubelere Verilen istismar Faizleri	50000
III- NET FAİZ GELİRİ (I Eksi II)	6349

Tablo 7 (Devamı)

IV- FAİZ DIŞI GELİRLER	6767
1- Alınan Ücret Ve Komisyonlar	4818
2- Sermaye Piyasası İşlem Kârları	11
3- Bankacılık Hizmet Gelirleri	1430
4- Kambiyo Kârları	38
5- İştirak ve Kuruluş Kârları	
6- Diğer Faiz Dışı Gelirler	470
V- FAİZ DIŞI GİDERLER	3692
1- Personel Giderleri	761
2- Ödenen Vergi ve Harçlar	630
3- Diğer işlemler için Ödenen Komisyon	20
4- Amortisman Giderleri	3
5- Sigorta Giderleri	5
6- Bina Vergisi	5
7- Sermaye Piyasası İşlem. Zararları	
8- Kambiyo Zararları	
9- Diğer işletme Giderleri	268
10- Genel Ve İdari Giderlerden Şubeye Düşen 2000	(1)
VI- FAİZ DIŞI NET GELİR/GİDER (IV Eksi V)	3075
VII- VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR (III artı VI)	9424
VIII- VERGİ KARŞILIĞI	4336
IX- VERGİ SONRASI NET KAR (VII Eksi VIII)	5088

Kaynak: Kırlioğlu, H. 1992. Ticari bankalarda şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Not: Genel ve idari giderler, banka genel müdürlüğü idari giderlerinden şubeye düşen paydır.

Bir banka şubesine ait tam maliyetleme yöntemi ile hazırlanmış olan gelir tablosunu gösteren Tablo 7’de Kırlioğlu (1992), banka şubelerinin elde ettikleri gelirleri aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

- Faiz gelirleri:

- Banka dışı müşterilere fon kullandırma ile elde edilen faiz gelirleri,
 - Kısa vadeli kredilerden elde edilen faiz gelirleri,
 - Orta ve uzun vadeli kredilerden elde edilen faiz gelirleri,
 - Menkul değer cüzdanından elde edilen faiz gelirleri.
- Banka içi fon kullandırma yolu ile elde edilen istismar faizleri.
- Faiz dışı gelirler:
 - Tahvil satımına aracılık yoluyla elde edilen gelirler,
 - Reeskont gelirleri,
 - Kambiyo gelirleri,
 - Havale, çek ve senet tahsil gelirleri,
 - Teminat mektubu gelirleri,
 - Kiralık kasa gelirleri.

Sayılan bu şube gelirlerine karşılık, sunulan hizmetler için katlanılan giderler ise üç temel gruba ayrılmaktadır:

- Şubelerin direkt faaliyet giderleri,
- Bankanın destek hizmet departmanları giderlerinden şubeye düşen pay,
- Genel müdürlük giderlerinden şubeye düşen pay.

İşte burada sayılan son iki maddedeki bu kurumsal giderlerin, şubeler arasında; personellerinin sayısı, işgücü maliyetleri, toplam gelir, faiz hariç toplam gider gibi ölçütler baz alınarak dağıtımı yapılır ve bu giderler şubelerin direkt faaliyet giderlerine eklenerek şube gelirinden çıkarılır ve şubenin net kârına ulaşılır.

3.1.1.1.2. Katkı Payı Yaklaşımı

Şube kârlılığının değerlendirilmesinde kullanılan ikinci yaklaşım olan katkı payı yaklaşımı, şube kârlılığının ölçülmesinde direkt maliyetleme yöntemini araç olarak kullanır. Bu yöntemde çeşitli katkı paylarını tespit etmek için şubenin elde ettiği gelirinden, giderler tedrici olarak düşülür. Akabinde şube direkt giderlerinin çıkarılması ile net kâr elde edilmiş olur.

Katkı payı yaklaşımının uygulanabilmesinin ön şartları; şube yöneticisinin bağımsız hareket etme yetkisine sahip olması, şube gelirlerinin ve kontrol edilebilir giderlerin net bir biçimde tespit edilebilmesidir. Çünkü Kırlioğlu (1992)'na göre bu yaklaşım; şube gelirinin net olarak ölçülebilmesi ve kontrol edilebilen giderlerin şube yöneticisi tarafından rahatlıkla yönetilebilmesi durumunda, şube yöneticisinin performansının ölçülmesine imkan verir.

Şube performansları ölçülürken, katkı payı yaklaşımı dahilinde direkt maliyetleme yöntemi kullanılır. Direkt maliyet, belirli bir işletme tarafından yürütülen faaliyet dahilinde veya ürün birimi itibari ile direkt ve açıkça izlenebilir maliyettir. Direkt maliyetleme kavramı değişken ve sabit maliyetler arasındaki farklılık etrafında merkezlenir.

Tablo 8'de, katkı payı yaklaşımını açıklayan, aynı banka şubesinin direkt maliyetleme yöntemi kullanılarak hazırlanmış gelir tablosu ana hatları ile sunulmuştur.

Tablo 8: Direkt Maliyetleme Yöntemi ile Hazırlanmış Banka Şubesi Gelir Tablosu

X Bankası ABC Şubesinin
31 Aralık 19XX Tarihinde Son Bulan Yılın Gelir Tablosu

	MİLYON TL
I- ALINAN FAİZLER	67160
1- Kısa Vadeli TL Kredilerden Alınan	15500
2- Orta ve Uzun Vadeli TL Kredilerden	4522
3- Döviz Kredilerden Alınan Faizler	43150
4- Menkul Değer Cüzdanından Alınan Faizler	
5- Tahsili Gecikmiş Alacaklardan Alınan	800
6- Kaynak Kullanım Destekleme Fonundan Al.	40
7- Diğer işlemlerden Alınan Faizler	3148
8- İstismar Faizleri	
II- VERİLEN FAİZLER	60811
1- TL Mevduata Verilen Faizler	9437
2- Yabancı Para Mevduata Verilen Faizler	944
3- TCMB Kredilerine Verilen Faizler	430
4- Tahvillerimize Verilen Faizler	
5- Verilen Diğer Faizler	
6- Şubelere Verilen İstismar Faizleri	50000
III- NET FAİZ GELİRİ (I Eksi II)	6349

Tablo 8 (Devamı)

IV- FAİZ DIŞI GELİRLER		6767
1- Alınan Ücret Ve Komisyonlar	4818	
2- Sermaye Piyasası İşlem Kârları	11	
3- Bankacılık Hizmet Gelirleri	1430	
4- Kambiyo Kârları	38	
5- İştirak ve Kuruluş Kârları		
6- Diğer Faiz Dışı Gelirler	470	

V- FAİZ DIŞI DEĞİŞKEN GİDERLER		918
1- Ödenen Vergi, Harç, Resim ve Fonlar	630	
2- Verilen Ücret ve Komisyonlar	20	
3- Kambiyo Zararları		
4- Sermaye Piyasası İşlem Zararları		
5- Diğer İşletme Giderleri	268	

VI- BRÜT KATKI PAYI (III Artı IV Eksi V)		12198
VII- KONTROL EDİLEBİLİR SABİT GİDERLER		761
1- Personel Giderleri	761	

VIII- KONTROL EDİLEBİLİR KATKI PAYI(VI Eksi VII)		11437
IX- KONTROL EDİLEMEZ SABİT GİDERLER		13
1- Amortismanlar	3	
2- Sigorta Giderleri	5	
3- Bina Vergisi	5	

X- ŞUBE NET KATKI PAYI (VIII Eksi IX)		11424
		=====

Kaynak: Kırlioğlu, H. 1992. Ticari bankalarda şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tabloda verilen örnekten yola çıkarak katkı payı yöntemi ile şubelerin kâr tespiti yaklaşımı ele alınacak olursa;

- Hizmet katkı payı: Bu pay, kullanılan fonlara ödenen faiz giderlerinin, müşterilere fon kullandırılması sonucu elde edilen faiz gelirinden düşülmesi sonucu oluşur. Kullandırılan fonların faiz oranı yüksek ve temin edilen fonların maliyeti düşük olduğunda, hizmet katkı payı da yüksek olacaktır. (Bkz: Tablo 8, III. madde (6349 Milyon TL))

- Brüt katkı payı: Tablo 8’de katkı payı (VI. madde (12198 Milyon TL)) olarak geçen bu pay, şubenin elde ettiği faiz gelirleri ve tüm faaliyet gelirlerinden, faiz giderleri ve tüm faaliyet giderlerinin çıkarılmasıyla hesaplanır.
- Kontrol edilebilir kâr payı: Harcama yapılıp yapılmaması kararı şube yöneticisinin yetkisine tabi olan giderlere kontrol edilebilir sabit giderler denir. Faiz gelirleri ile faaliyet gelirlerinin toplamından; faiz giderleri, faaliyet giderleri ve şube yöneticisinin kontrol edebildiği sabit giderler çıkarıldıktan sonra elde edilir. (Bkz: Tablo 8, VIII. Bölüm (11437 Milyon TL))
- Net katkı payı: Faiz giderleri, faiz dışı giderler ve kontrol edilebilir sabit giderler ile birlikte, sigorta, amortisman vb. gibi şube yöneticilerinin kontrolü dışında kalan tüm giderlerin şube gelirlerinden çıkarılmasıyla elde edilen kârı gösterir. (Bkz: Tablo 8, X. Bölüm (11424 Milyon TL))

3.1.2. Şube Yöneticisi Başarılarını Değerlendirme

Bankalara bağlı şube müdürlerinin, şube personeli ile ilgili; personel sayısının artırılması ya da azaltılması, çalışanların başka bir bölge ve şubeye tayinlerini isteme gibi oldukça geniş yetkileri bulunmaktadır. Hal böyle olunca, şube yöneticilerinin performanslarının denetlenmesi gerekliliği doğmuş ve şubenin başarılı ya da başarısız olmaları halinde şube müdürü, bu başarı veya başarısızlıktan ilk sorumlu tutulacak olan kişidir. Başarılı olmaları halinde şube müdürlerinin üst sınıfa ve başarısız olmaları durumunda da alt sınıfa ait şubelere tayin edilmeleri söz konusu olabilmektedir. Şube müdürleri üst sınıfta yer alan şubelere tayin edildiklerinde maaşları ve primleri artmaktadır. Şube yöneticisinin başarılı olması durumunda genelde (ülkemizde yaygın olarak gözlenen uygulamada) şubeye ödenen primin %30'u şube müdürüne ödenmekte ve arta kalanı şube müdürünün belirlediği oranlara göre şube personeline dağıtılmaktadır. Bu durum doğal olarak, bireysel ve şubenin performansını arttırmaları yönünde şube müdürlerinin motivasyonunu artırmaktadır.

Şube yöneticilerinin günlük kararları, bankanın kurumsal hedefleri ve politikaları doğrultusunda şekillenmektedir. Banka şubeler için yüksek kârı iyi bir

performans göstergesi olarak telakki ediyorsa şube yöneticilerinin performansı artırmak için izleyecekleri yol kârlılığı artırmak olacaktır (Kırlioğlu, 1992). Ancak Uçak (2007)'a göre, bankacılık sektöründe başarı çok yönlü olarak ortaya çıktığı için bu sektörde başarının farklı yönleri bir arada değerlendirilmelidir. Şubenin kârının yalnız başına başarının ya da yüksek performansın bir göstergesi olarak telakki edilmesi doğru olmayacaktır.

Şubelerde katlanılan giderlerin bir kısmı; fon toplama için katlanılan faiz giderleri gibi şube yöneticisinin kontrolü altında gerçekleşen giderler iken; bir kısmı ise amortisman, kira, vergi, resim, harç gibi banka genel müdürlüğünün politikaları ve uygulamaları doğrultusunda şekillenen ve şube yöneticisi tarafından kontrol edilebilir olmayan giderlerdir (Kırlioğlu, 1992). Ülkemizde bankaların bölge ve genel müdürlüklerinde katlanılan bu tip giderler özel sektörde yer alan bankalar tarafından bağlı şubelere belirli ölçütlerde dağıtılmaktadır. Hal böyle iken, banka politikası gereği eğer şube performanslarının değerlendirilmesinde kârlılık hakim faktör ise bu durum şube yöneticilerinin performans yükseltmeye yönelik motivasyonlarını sarsacaktır. Çünkü bankalar tarafından şubelere yüklenen bu giderler şube yöneticilerinin kontrolü dışında ortaya çıkan giderlerdir. Benzer bir biçimde, Uçak (2007) tarafından şube yöneticisinin performansı ölçülürken, dönem kârından ziyade, şube yöneticisi tarafından kontrol edilebilen giderlerin kontrol edilebilen gelirlerden çıkarıldıktan sonra elde edilen farkın dikkate alınmasının daha hakkaniyetli bir yaklaşım olacağı ifade edilmiştir.

3.1.2.1. Şube Yöneticilerinin Performanslarının Ölçülmesi İçin Uygun Göstergelerin Oluşturulması

Banka şubelerinin yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesi doğrultusunda ilk yapılması gerekli olan, bankanın kurumsal hedeflerine uyan performans ve başarı göstergeleri oluşturmak, bunun akabinde de bu kurumsal hedeflerin, kurumsal hedefler doğrultusunda oluşturulan performans kriterlerinin şubeler ve şube yöneticileri tarafından benimsenmesini sağlayarak yönetici ve çalışanları bu yönde motive etmek olmalıdır. Daha önce de ifade edildiği üzere, şubelerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik olarak tek başına kâr unsurunu ölçmeye tabi tutmak doğru olmayacaktır. Kârlılığın yanı sıra, şubede toplanan mevduatın büyümesi, şubenin hizmet

çeşitliliğinin artırılması, işgücü devri veya çalışanların hedef gerçekleştirmelerine yönelik değerlendirmeler gibi pozitif ve ödeme zorluğu ile karşılaşılacak krediler, müşteri şikayetleri gibi negatif göstergeler de değerlemeye tabi tutulmalıdır. Kırlioğlu (1992)'na göre bu şekilde önceden belirlenmiş ve üzerinde banka yönetimi-şube yönetimi-çalışanlar arasında uzlaşma sağlanmış performans kriterlerinin uygulanması çalışanlar arasında ölçme ve kontrol sistemine duyulan güveni artırmaktadır.

Şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesi için bankalarda standart bazı formlar kullanılmaktadır. Böylece şube yöneticilerinin performansları değerlendirilirken, şube yöneticilerinin değerlendirme sistemine güveni artırılmakta ve muhtemel ayrıcalıklı uygulamaların önüne geçilmiş olmaktadır.

Performans ölçümü bazı bankalarda, yöneticilerin kurumsal hedeflere ve bireysel hedeflere (yetkinlik) ulaşma seviyelerini ölçmek ve geliştirmek amacıyla uygulandığı için, performans ölçüm formu, genellikle 1- Hedefler ve 2- Yetkinlikler olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır.

Genellikle sektördeki bankaların genel merkezleri, bölge müdürlükleri ve şubelerinde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların belirlenen kurumsal hedefleri gerçekleştirmek performanslarının ölçümünün kim tarafından yapılacağı tablo 9'da verilmiştir. Şube müdürlerinin performansları değerlendirilirken ilgili grup yöneticileri ile birlikte diğer tüm grup yöneticileri de kendi fonksiyonlarına bakan yanı ile ilgili olarak şube müdürü hakkındaki görüş değerlendirmelerini belirtmektedir.

Tablo 9. Bazı Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Tablosu

Değerlendirilen	Birinci Değerlendirici	Gözden Geçirici
Şube Yetkilisi ve Operasyon Uzmanı	Operasyon Yöneticisi	Operasyon Merkezi Müdürü
Şube Bireysel Satış Yöneticisi	Şube Müdürü (Bireysel)	Bölge Müdürü (Bireysel)
Kurumsal ve Ticari Satış Yöneticisi	Şube Müdürü (Kurumsal)	Bölge Müdürü (Kurumsal)
Şube Operasyon Yöneticisi	Operasyon Merkezi Müdürü	Operasyon Merkezi Müdür Yrd.
Genel Müdürlük Çalışanları	Departman Müdürü veya Yöneticisi	Departman Müdürünün Yöneticisi
Şube Müdürü (Bireysel ve Kurumsal)	Bölge Müdürü	Kurumsal/Ticari Bankacılık/ Bireysel Satış Müdürü

Tablo 9’den anlaşılacağı üzere sektördeki bazı bankalarda şube müdürlerinin ve şubelerde görev alan yöneticilerin her birinin performanslarının kim tarafından değerlendirileceği belirli bir standarda bağlanmıştır.

Kurumsal hedeflere ulaşabilme yanında, bireysel hedefler ya da yetkinliklerin de ölçülmesi performans değerlendirme açısından elzemdir. Yetkinlikler, bankanın önceden belirlemiş olduğu kurumsal hedeflere erişebilmek için şube müdürlerinin ve diğer çalışanların sahip olması gerektiği bilgi, beceri ve davranışlar bütünü veya kısaca donanımlardır. Tablo 10’da Bazı bankalarda uygulanan şube müdürlerinin ve diğer şube çalışanlarının sahip olmaları gerekli olan 12 adet yetkinlik; kurumsal, fonksiyonel ve yönetsel olmak üzere üç temel başlık altında verilmiştir.

Tablo 10. Bazı Bankalarda Uygulanan Yetkinlik Tablosu

Kurumsal	Fonksiyonel	Yönetsel
Müşteri odaklılık Başarı odaklılık İletişim ve bilgi paylaşımı Takım çalışması	Kişilerarası etkililik ve ikna etme Strese dayanıklılık Değişime uyum Planlama ve organizasyon Analitik düşünme	Liderlik Stratejik bakış İnisiyatif kullanma

Tablo10’da ifade edilen kurumsal yetkinlikler, bankanın üzerinde önemle durduğu ve şube yöneticileri de dahil bütün personelin taşıması şart olan temel yetkinliklerdir. Performans ölçümü yapılırken, hangi unvanda olursa olsun bütün çalışanlar kurumsal yetkinlik başlığı altındaki tüm yetkinlikler için değerlendirileceklerdir.

Fonksiyonel yetkinlikler ise, departmanların iş hedeflerine erişebilmeleri için tüm çalışanların sahip olması gereken özel yetkinliklerdir. Departmandan departmanda göre değişmek üzere, fonksiyonel yetkinlik başlığı altında yer alan yetkinliklerden departmanda sunulan hizmetin niteliğine göre üç tanesinden departman çalışanları performans değerlendirme aşamasında sorumlu tutulacaklardır.

Yönetsel Yetkinlikler ise bütün şube müdürleri ve diğer müdür unvanına sahip kişilerin taşıması gerekli olan yetkinliklerdir. Şubelerin tüm çalışanları dört adet kurumsal ve üç adet fonksiyonel yetkinlik olmak üzere toplam yedi tane yetkinliği taşımak zorunda oldukları ön görülür ve performans değerlendirme aşamasında bu yedi adet yetkinlikten sorumlu tutulurlar. Şube müdürleri ve diğer yönetici unvanına sahip kişiler ise, bu yedi adet yetkinliğe ek olarak üç adet yönetsel yetkinliği de sahip olmaları gerektiği düşünülür ve performans değerlendirme aşamasında bu on adet yetkinlikten sorumlu tutulurlar.

Şube müdürlerinin performans değerlemeleri ile yukarıda saydığımız kurumsal hedeflere ulaşma seviyeleri ve yine biraz önce ifade ettiğimiz yetkinliklere sahip olup olmadıklarının ölçülmesi sonucunda Tablo 11’de belirttiğimiz değerlendirme skalası doğrultusunda puanlamalar oluşturulur ve şube yöneticilerinin performansları ölçülmüş olur. Tablo 11 değerlendirme skalasını ve değerlendirme skalasında yer alan ifadelerin açıklamasını içermektedir.

Tablo 11. Değerlendirme Skalası

Açıklama	Skor
Hedef gerçekleştirmenin beklenenin altında kalması	1
Hedef gerçekleştirmenin beklenenin bir kısmını karşılaması	2
Hedef gerçekleştirmenin bekleneni tam olarak karşılaması	3
Hedef gerçekleştirmenin beklenenin üzerine çıkması	4
Hedef gerçekleştirmenin beklenenin çok üzerine ulaşması	5
Hedef gerçekleştirmenin beklenenin altında kalması ➤ Değerlendirilen hedeflerin yarıdan daha azına ulaşmıştır, ➤ Değerlendirilen daimi olarak yönlendirmeli, takip edilmeli ve eğitilmelidir, ➤ Yürüttüğü vazife veya sorumluluklarla ilgili standartlar, asgari ölçüde dahi yerine getirilmemektedir, ➤ Yürüttüğü vazife veya sorumluluklarda gerçekleşen hatalar hoş görülebilir seviyenin üzerindedir, ➤ Değerlendirilen, kendisine verilen görevlerin son teslim tarihini sürekli geciktirir, ➤ Değerlendirilen, mesleki ve teknik olarak yetersizdir, ➤ Değerlendirilen, inisiyatif kullanma yeteneğine sahip değildir.	Zayıf
Hedef gerçekleştirmenin beklenenin bir kısmını karşılaması ➤ Değerlendirilen, hedeflerin yarısını karşılar, ➤ Değerlendirilen, bazen yönlendirmeli, takip edilmeli ve eğitilmelidir, ➤ Yürüttüğü vazife veya sorumluluklarla ilgili standartlar, kısmen yerine getirilmektedir, ➤ Yürüttüğü vazife veya sorumluluklarda yaptığı hatalar hoş görülebilir seviyededir, ➤ Değerlendirilen, kendisine verilen görevlerin son teslim tarihini bazen geciktirir, ➤ Değerlendirilen, mesleki ve teknik olarak kısmen yeterlidir, ➤ Değerlendirilen, sadece bazı durumlarda inisiyatif kullanabilir.	Yetersiz

Hedef gerçekleştirmenin bekleneni tam olarak karşılaması ➤ Değerlendirilen, hedeflerin büyük bir bölümünün tamamen, küçük bir bölümünü ise kısmen karşılar, ➤ Değerlendirilen, nadiren yönlendirmeli, takip edilmeli ve eğitilmelidir, ➤ Yürüttüğü vazife veya sorumluluklarla ilgili standartlar, tamamen yerine getirilmektedir, ➤ Kendisine verilen vazifelerde nadiren hata yapar, ➤ Değerlendirilen, kendisine verilen görevleri vaktinde teslim eder, ➤ Değerlendirilen, mesleki ve teknik olarak tam olarak yeterlidir, ➤ Değerlendirilen, her gerektiğinde inisiyatif kullanabilir.	Yeterli
Hedef gerçekleştirmenin beklenenin çok üzerine ulaşması ➤ Değerlendirilen, tüm hedefleri karşılar ve hatta aşar, ➤ Değerlendirilen, yönlendirme, takip ve eğitime ihtiyaç duymaz, ➤ Kendisine yüklenen her vazife ve sorumluluğu yerine getirmekle beraber, ek görev ve sorumluluk üstlenebilir, ➤ Emrinde çalışanların ya da çalışma arkadaşlarının yaptıkları hataları çözer, ➤ Değerlendirilen, kendisine verilen görevleri mümkünse vaktinden önce teslim eder, ➤ Değerlendirilen, mesleki ve teknik alanda üstün bilgi ve becerilere sahiptir, ➤ Değerlendirilen, üst seviyede ve sık sık inisiyatif kullanır.	Çok İyi

Şube yöneticileri, ülkemizde faaliyet gösteren çoğu bankada yılda 1 defa yıl sonu performans değerlemeye tabi tutulur. Ancak altı ayda bir ara dönem performans değerlendirmesi yapılır. Yapılan bu değerlendirmede elde edilen skor asıl performans skoruna etki etmez (Köse, 2007). Sadece şube müdürlerinin mevcut durumlarının değerlendirici ve bizzat kendileri tarafından kontrol edilip önlem alınması sağlanmış olur.

3.1.3. Şube Verimliliklerini Karşılaştırma

Çoğu zaman verimlilik ile başarı ve performans kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Çünkü bir işletmede verimliliğin yüksek olması kârlılığı yükseltecek ve bu da işletmenin başarısının ve yüksek performansının bir ürünü olacaktır. Daha önce de ifade edildiği gibi verimlilik, az girdi ile çok çıktı elde etmek olup kaynak tahsisinde etkinliğin işaretidir.

Banka şubelerinin birer hizmet üreten işletmeler olmaları nedeniyle, insan faktörü şubelerin başarı ve performansları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle belli bir dönemde elde edilen gelirin şubede görev yapan işgören ve hizmet verilen müşteri sayısına oranı önemli bir verimlilik göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Böylece şubede görev yapan personelin ve yöneticilerin şube verimliliğine yaptıkları katkı belirlenmiş olmaktadır (Uçak, 2007).

Ural (1999)'ın tarifıyla verimlilik, belirli bir döneme indirgenmiş parasal varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Bankacılık sisteminde verimlilik ise Suiçmez (1990: 20)'in ifadesi ile “bankaların finansal aracılık işlevini en az kaynak kullanarak yerine getirmeleri” şeklinde ifade edilebilir.

Özellikle bankalar gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, verimlilik ölçümleri için kullanılacak olan girdi ve çıktıların saptanmasında belirsizlikler mevcuttur. Elyasiani ve Mehdian (1990); Humphrey (1993) ve Ural(1999) banka şubelerinin verimliliklerinin ölçülmesi için dikkate alınması gereken girdi ve çıktıların hangileri olacağıyla ilgili olarak iki yaklaşım üzerinde hemfikirler:

- Üretim Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre bankalarda çıktı, farklı türlerde mevduat ve kredi hesapları sayısı ile ölçülür. Girdi veya daha uygun ifadesi ile maliyet ise, yalnızca faaliyet giderlerinden oluşur.
- Aracılık Yaklaşımı: Bu yaklaşım biraz da bankaların piyasadaki önemli iktisadi fonksiyonuna atıf yapar. Buna göre bankalar, hane halklarının birikimlerini kredilere ve yatırımlara dönüştüren aracılardır. Verimlilik ölçümünde çıktı olarak kredilerin, yatırımların ve mevduatların parasal

değerleri dikkate alınır. Girdiler veya maliyetler ise, faaliyet giderleri ve faiz giderlerinin toplamından oluşur.

Her sektörde her işletme tarafından kabul gören bir verimlilik değerlendirme yöntemi olmasa da rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektörü gibi sektörlerde verimlilik ölçümünde, aracılık yaklaşımı üretim yaklaşımından daha uygundur.

Ekren ve Emiral (2002) verimliliği ölçmek için kullanılabilecek metotları parametrik yöntemler, non-parametrik yöntemler ve oran analizi olmak üzere üç başlık altında ele almıştır. Daha önce değinilen bu yöntemler hatırlamak amacıyla kısaca özetlenecek olursa; parametrik yöntemlerde belirli bir gözlem kümesinde en iyi performansın etkinlik sınırı üzerinde olduğu varsayılır ve bu çizgiden sapma göstermeyen gözlemlerin etkin olduğu kabul edilir. Verimlilik ölçüm yöntemlerinden ikincisi olan parametrik olmayan yöntemlerde kısıt altında optimizasyon kullanılarak etkinlik sınırına olan uzaklık ölçülmeye çalışılır. Bu yöntemlerden en çok kullanılanı veri zarflama analizidir, çünkü bu yöntemde birden fazla girdi ve çıktı kullanılabilir.

Son yöntem ise rasyo analizidir. Rasyo analizi uygulanması kolay olan bir yöntem olduğu için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu yöntemde tek bir girdi ile tek bir çıktının birbirlerine oranlanmasıyla ulaşılan bir ortalamanın değişiminin zaman içerisinde takip edilmesi mümkündür. Ancak bu durum, yani tek bir girdi ile tek bir çıktının oranlanması bankacılık sektörü için bir olumsuzluktur. Çünkü bankacılık sistemi gibi, üretim esnasında çok sayıda girdi ve çıktının kullanıldığı şubelerde tek bir rasyoya bakarak şubenin verimliliği hakkında bir sonuca ulaşmak yeterli olmayabilir. Bu nedenden ötürü, Tablo 12’de örnekleri verildiği üzere şubeler arası verimlilik karşılaştırması yapılırken birden çok rasyo aynı anda kullanılmalıdır. Tablo 12’de şubeler arası verimliliklerin karşılaştırılmasında kullanılan ve verimlilik göstergeleri olarak genel kabul gören rasyolar dört ayrı başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 12. Banka Verimliliklerinin Ölçülmesinde Kullanılan Rasyolar

Özkaynak Verimliliği Göstergesi	Net Kâr/Özkaynaklar(Özkaynak Karlılığı)
Aktif Verimliliği Göstergesi	Net Kâr/Toplam Aktifler(Aktif Karlılığı)
Personel Verimliliği Göstergeleri	I-Net Kâr/Personel Sayısı
	II-Net Faiz Geliri/Personel Sayısı
	III-Toplam Aktifler/Personel Sayısı
	IV-Toplam Kredi/Personel Sayısı
Şube Verimliliği Göstergeleri	I-Net Kâr/Şube Sayısı
	II-Net Faiz Geliri/Şube Sayısı
	III-Toplam Aktifler/Şube Sayısı
	IV-Toplam Kredi/Şube Sayısı

Kaynak: Pehlivan, P. 2013. Türk Bankacılık Sektörü Verimliliğinin Rasyo Analizi Yöntemi İle İncelenmesi: 2005-2014. **Dayanışma Dergisi**. 123: 29-40.

Tablo 12’de ifade edilen öz kaynak verimliliği, aktif verimliliği, personel verimliliği gibi rasyo göstergeleri hem bankaların geneli için hem de şubeler arası karşılaştırmalar yaparken rahatlıkla kullanılabilen göstergelerdir.

Takan da 2001 yılında yaptığı bir çalışmada, şubeler arası verimlilik karşılaştırmasında kullanılabilecek farklı rasyo göstergeleri ortaya koymuştur. Buna göre, banka şubelerinin verimliliklerinin karşılaştırılabilmesi için şubelerin belli bir faaliyet dönemi sonunda elde ettikleri gelirler ile bu gelirleri elde etmek için sarf ettikleri giderlerin bir arada analiz edilmesi gerekmektedir.

Bir banka şubesinin kâra geçmesi, belli bir periyod sonunda elde edilen gelirlerin giderleri aşması ile mümkün olur. Bir bankanın kâr edebilmesinin tek yolu da şubelerinin kâr etmesidir. Banka şubelerinin çalışan başına düşen kâr ve zararı, toplam mevduat ve verilen kredi miktarı verimliliği ölçmek ve şubeler arası karşılaştırmalar yapmak için uygulanan oranların başlıcalarıdır.

3.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Şube Performanslarının Ölçümüne Yönelik Uygulamaları

Çalışmanın bu bölümünde ülkemizde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın şube çalışan ve yöneticilerinin performans ölçümlerinde kullandıkları kriterler karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir. Ancak bankaların isimleri verilmeyecek, bunun yerine bankalar A Bankası, B Bankası, C Bankası, D Bankası, E Bankası ve F Bankası olarak isimlendirileceklerdir.

3.2.1. A Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri

A Bankası kamuda faaliyet gösteren ve çok önemli bir pazar payına sahip bir bankadır. A Bankası şubelerde görev alan portföy yöneticileri, operasyon personeli ve şube müdürlerinin performanslarını değerlendirirken farklı değerlendirme kriterleri kullanmaktadır. Bu kriterlerin bazıları değerlendirilene pozitif bazıları negatif puan kazandırmaktadır. Tablo 13’de A Bankasına ait şube portföy yöneticilerinin performans değerlendirme karneleri verilmiştir

Tablo 13. A Bankası Şube Portföy Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi

	Kriterler	Ağırlık Oranları
I	Krediler • TL Kurumsal Krediler (Ortalama) • YP Kurumsal Krediler (Ortalama) (\$) • TL Gayri Nakdi Krediler (Ortalama) • YP Gayri Nakdi Krediler (Ortalama) (\$) ○ Teminat Mektubu YP (Ortalama) (\$) ○ Akreditif/Aval YP (Ortalama) (\$) • Konut Kredileri (Bakiye) • Diğer Bireysel Krediler (Bakiye)	26 7 4 2 1 5 7
	Kredi Takip • Takibe İntikal Oranı (%) • Takip Tahsilat Tutarı • Takip Tahsilat Oranı (%) • Yakın İzleme Oranı (%) • Yakın İzleme Değişim Tutarı	-7 -4 1,5 1,5 -3 -3
II	Kaynak • Vadesiz Mevduat (Ortalama) ○ TL Vadesiz Mevduat (Ortalama) ○ YP Vadesiz Mevduat (Ortalama) (\$) • Vadeli Mevduat+ Repo (Ortalama) • Taban Mevduat Müşteri Adedi	30,5 12 6,5 12
III	Kârlılık • Net Kâr • Net Kâr/Çalışma Büyüklüğü • Net Ücret Ve Komisyon Gelirleri • Mevduat Fiyatlama	33 13 4 10 3

	Bireysel Kredi Fiyatlama Performans Endeksi	3
IV	A Bankası Finans Grubu	7
	Yatırım Fonu Ortalama	2
	BES Poliçe Adedi	3
	Hayat Dışı Sigorta Prim Üretimi	2
V	Diğer (Adet, Hacim, Ciro vs.)	10,5
	Aktif Müşteri Adedi	9
	Aktif Müşteri Oranı	3
	Aktif DBS Firma Adedi	-
	Aktif Kredi Kartı Adedi	2
	Kazanılmış Müşteri Adedi	0
	Kaybedilen Müşteri Oranı	-5
	ADK'ya Yönlendirilen Yeni Müşteri Adedi	-
	Müşteri Başına Ürün Sayısı Ortalaması	1,5
Toplam		100

Tablo 13'de görüldüğü üzere A Bankasının, şube portföy yöneticilerinin performansını değerlendirirken en çok önem verdiği kriterler krediler, kaynaklar ve kârlılıktır. Ayrıca şube portföy yöneticilerinin negatif performans puanından kaçınmaları için takip ve yakın izlemeye düşen kredilerini en aza indirmeleri gerekmektedir.

Tablo 14'de yine A Bankasının şube operasyon personelinin performans karnesi verilmiştir.

Tablo 14. A Bankası Operasyon Personeli Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları	
	Operasyon	Banko
Fiş Sayısı x İşlem Süresi	10	23
A Bankası Katılım İşlem Adedi	-	2
Şube İçi Talep Notu	15	-
Gişe Dışı Rasyo	-	25
• İnternet, Mobil, Cep Şube	-	11
• Otomatik Ödeme	-	12
• ATM ve Diğer	-	2
Merkezileştirme Puanı	45	-
ATM Ankes Yönetimi Etkinlik Rasyosu	10	-
Takip Tahsilat Tutarı	10	-
Gizli Müşteri Memnuniyeti Skoru	-	10
Gizli Müşteri Şube Görseli Değerlendirme Skoru	2	-
Bankodan Satış	-	55
• Otomatik Ödeme Talimatı	-	20
• İnternet Bankacılığı	-	22
• Bank Kart	-	13
Merkezileşme İade Oranı	-5	-
Hatalı İşlem Oranı	-5	-
TL Kasa Limiti	-12	-
ATM Arıza Performans Rasyosu (SLA)	15	-
ATM Para Bitirme Süresi	-5	-
Gişe Bekleme Süresi	-	-20
Kasa Noksanı Adedi	-	-5
Şube Net Kârı	5	5
Şube Faiz Dışı Gelir Gider Oranı	5	5
Toplam	100	100

Tablo 13 ve Tablo 14 karşılaştırıldığında, A bankasının portföy yöneticilerinin performans ölçümünde dikkate aldığı kriterlerle, operasyon personelinin performans ölçümünde önem verdiği kriterlerin apayrı olduğu açıkça görülmektedir. Son olarak A bankası şube müdürlerinin performanslarını ölçerken; şube portföy yönetici karnelerinden % 40, operasyon personeli karnelerinden % 30 ve şube hedef / gerçekleşme karnesinden ise % 30 oranında ağırlıklı bir ortalama kullanmaktadır.

3.2.2. B Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri

B bankası ülkemizde yaklaşık 70 yıldır faaliyet yürüten özel sermayeli bir bankadır. B bankası şubelerde görev yapan tüm yönetici ve müdürlerin performanslarını değerlendirmek üzere 20 adet kriter belirlemiş ve fakat yöneticilerin her birini bu 20 kriterden sorumlu tutmayıp, bu 20 kriterden yöneticilerin kendi görevleri ile ilgili 8'inden sorumlu tutmuştur. İnceleme kolaylığı sağlaması açısından B bankası performans değerlendirme karnesi; müşteri ilişkileri yöneticileri performans değerlendirme karnesi, bankacılık yöneticileri performans değerlendirme karnesi, sistem yöneticilerinin performans değerlendirme karnesi ve şube müdürleri performans değerlendirme karnesi olmak üzere dört ayrı tabloda sunulmuştur. Tablo 15'de B bankasının müşteri ilişkileri yöneticileri performans karnesi verilmiştir.

Tablo 15'de görüldüğü üzere, B bankası şubelerinde görev yapan her müşteri ilişkileri yöneticisi kendi faaliyet alanlarına göre farklı performans kriterlerinden sorumlu tutulmaktadır. Örneğin, Bireysel Müşteri İlişkileri Yöneticileri genelde poliçe satışı, kredili ürün satışı ya da kredi kullandırımı gibi bireysel müşterilere yönelik bankacılık ürünlerinin satışı ile ilgili kriterlerden sorumlu tutulurlarken; KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticileri ise daha çok net ücret ve komisyon gelirleri, kâr ve vadesiz mevduat gibi kaynak toplamaya yönelik kriterlerden sorumlu tutulmaktadır. Karma Ticari Müşteri İlişkileri Yöneticileri ise KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticileri ile genelde aynı kriterlerden sorumlu tutulmuşlardır. Ancak bunun yanında her üç müşteri ilişkileri yöneticisi de “hizmet kalitesi” kriterinden müşterek olarak sorumlu tutulmaktadır.

Tablo 15. B Bankasının Müşteri İlişkileri Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları (%)		
	Bireysel MİY	KOBİ MİY	Karma Ticari MİY
Kâr	-	25	30
Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	-	9	10
İnternet veya Mobilden Yapılan İşlem Oranı	-	-	10
İnternet veya Mobil Satış Adedi	10	10	-
Risk Maliyeti	-	8	10
Hizmet Kalitesi	20	20	15
Vadesiz Mevduat Ortalama	-	10	10
Nakdi Kredi Ortalaması	-	-	10
Yeni Nakdi Kredi Kullanırım Tutarı	-	10	-
Gayri Nakdi Kredi Ortalaması	-	-	5
Etkin Müşteri Adedi	-	8	-
Yeni Sigorta Poliçe Adedi	10	-	-
Yeni Vadeli Mevduatlı Müşteri Adedi (TL+YP)	15	-	-
Nakdi Yönetim Ürünleri Satış Adedi	10	-	-
Kredili Ürünler Satış Adedi (Kredi Kartı/Artı Para)	20	-	-
Yeni Taksitli Kredi Kullanırım Adedi	15	-	-
Toplam	100	100	100

Tablo 16. B Bankasının Bankacılık Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları (%)		
	KOBİ Bankacılık Yöneticisi	Birebir Bankacılık Yöneticisi	Bireysel Bankacılık Yöneticisi
Kâr	25	15	15
Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	9	15	10
İnternet veya Mobilden Yapılan İşlem Oranı	10	-	-
İnternet veya Mobil Penetrasyon Oranı	-	10	10
Risk Maliyeti	8	-	-
Hizmet Kalitesi	20	20	20
Vadesiz Mevduat Ortalama	10	10	15
Vadeli Mevduat Ortalama	-	-	10
Nakdi Kredi Ortalaması	10	-	-
Yeni Bireysel Kredi Kullanırım Tutarı	-	10	10
AUM (Assets Under Management) Ortalaması (Yatırım Fonu)	-	10	-
Etkin Müşteri Adedi	8	10	10
Toplam	100	100	100

Tablo 16’da görüldüğü üzere, B bankası şubelerinde görev yapan bankacılık yöneticileri; “kâr”, “net ücret ve komisyon gelirleri”, “hizmet kalitesi”, “vadesiz mevduat ortalama”, “etkin müşteri adedi” gibi beş adet performans değerlendirme kriterinden müştereken sorumlu tutulmakta ve bunlara ek olarak her bir bankacılık yöneticisi kendi faaliyeti ile ilgili üç adet farklı performans kriterinden de sorumlu tutulmaktadır. Örneğin; KOBİ Bankacılık Yöneticisi sayılan beş adet performans kriterinin yanı sıra, “nakdi kredi ortalaması”, “risk maliyeti” ve “internet veya mobilden yapılan işlem oranı” gibi üç adet

performans kriterinden daha sorumlu tutulurken, Birebir Bankacılık Yöneticisi ve Bireysel Bankacılık Yöneticisi genelde ortak kriterlerden sorumlu tutulmaktadır.

Tablo 17’de B bankasının bankacılık yöneticiler performans değerlendirme karnesi verilmiştir.

Tablo 17. B Bankasının Sistem Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları (%)			Karma Ticari Sistem Yöneticisi
	KOBİ Sistem Yöneticisi	Birebir Bankacılık Sistem Yöneticisi	Bireysel Bankacılık Sistem Yöneticisi	
Kâr	25	15	15	30
Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	9	15	10	10
İnternet veya Mobilden Yapılan İşlem Oranı	10			10
İnternet veya Mobil Penetrasyon Oranı		10	10	
Risk Maliyeti	8			10
Hizmet Kalitesi	20	20	20	15
Vadesiz Mevduat Ortalama	10	10	15	10
Vadeli Mevduat Ortalama			10	
Nakdi Kredi Ortalaması	10			10
Yeni Bireysel Kredi Kullanırım Tutarı		10	10	
Gayri Nakdi Kredi Ortalaması				5
AUM (Assets Under Management) Ortalaması (Yatırım Fonu)		10		
Etkin Müşteri Adedi	9	10	10	
Toplam	100	100	100	100

Tablo 17’de görüldüğü üzere, B bankasında görev yapan sistem yöneticilerinin sorumlu tutuldukları sekizer adet performans kriterinden dördü olan; “kâr”, “net ücret ve komisyon gelirleri”, “hizmet kalitesi”, “vadesiz mevduat ortalama” ortaktır. Bunların dışında KOBİ Sistem Yöneticileri ile Karma Ticari Sistem Yöneticilerinin sorumlu tutuldukları kriterler ortak iken, Birebir Bankacılık Sistem Yöneticileri ile de Bireysel Bankacılık Sistem Yöneticilerinin sorumlu tutuldukları kriterler ortaktır.

Tablo 18’da B bankasının şube müdürleri ve bölge müdürlerinin performans değerlendirme karnesi verilmiştir.

Tablo 18. B Bankasının Şube ve Bölge Müdürleri Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları (%)		
	Bireysel Şube Müdürü	Karma Şube Müdürü	Bölge Müdürü
Kâr	25	25	25
Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	10	10	10
İnternet veya Mobilden Yapılan İşlem Oranı	5	5	
İnternet veya Mobil Penetrasyon Oranı			5
Risk Maliyeti		5	5
Hizmet Kalitesi	20	20	20
Vadesiz Mevduat Ortalama	10	10	10
Nakdi Kredi Ortalaması	10	9	10
AUM (Assets Under Management) Ortalaması (Yatırım Fonu)	10	9	10
Etkin Müşteri Adedi	10	7	5
Toplam	100	100	100

Tablo 18’de görüleceği üzere, Bireysel Şube Müdürü, Karma Şube Müdürü ve Bölge Müdürlerinin sorumlu tutuldukları performans kriterlerinin çoğu ortaktır. Ancak Karma Şube Müdürü ve Bölge Müdürlerinin, Bireysel Şube Müdüründen ve diğer tüm

yöneticilerden farklı olarak; sekiz değil, dokuz adet performans kriterinden sorumlu tutuldukları görülmektedir.

Fark edileceği üzere, A bankası ise B bankası performans değerlendirme karneleri arasında göze çarpan en temel farklılık; B bankasında, A bankasında uygulandığı gibi herhangi bir negatif puanlama yapılmıyor olmasıdır.

3.2.3. C Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri

1930’lu yılların sonunda bir kamu bankası olarak kurulan C bankası, 1990’lı yılların sonunda özelleştirilerek özel sermayeli bankalar arasında yerini almıştır. C bankasının performans karneleri; şube çalışanları performans karneleri ve şube sıralaması performans karneleri olarak ikiye ayrılır.

3.2.3.1. Şube Çalışanları Performans Karneleri

Şube çalışanları performans karneleri; bireysel bankacılık performans değerlendirme karnesi ve KOBİ bankacılığı performans değerlendirme karnesi olarak iki türdür. Bu karneler portföy yöneticilerinin performanslarının ölçülmesi ve hak ettikleri primlerin hesaplanması için kullanılır.

Bireysel bankacılık işkolunda hedef performans puanlarını belirleyen altı temel kriter bulunmaktadır. Tablo 19’da C bankasının bireysel bankacılık hizmetleri performans değerlendirme karnesi verilmiştir.

Tablo 19. C Bankasının Bireysel Bankacılık İşkolu Performans Değerlendirme Karnesi

Hedefe Ulaşma Oranı (%)	TL Vadesiz	Vadeli Mevduat	TL Kredi	Yatırım Fonu	BHG*	Çapraz Satış Rasyosu	Toplam
80-90	4	2	4	2	4	4	20
90-96	8	4	8	4	8	8	40
96-102	10	5	10	5	10	10	50
102-110	16	8	16	8	16	16	80
110+	20	10	20	10	20	20	100

* BHG: Bankacılık Hizmet Gelirleri.

Bireysel bankacılıkta performans değerlendirmesi, Tablo19’da verilen bütçe hedef kalemlerinin bireysel bankacılık işkolu önceliklerine göre ağırlıklı puanlama kriterlerinde hedefe ulaşma oranlarına göre verilen puanlar neticesinde hesaplanır. Bireysel bankacılıkta görev yapan Portföy Yöneticileri, Bireysel Danışman ve/veya Satış Yöneticilerinin hedef gerçekleştirme performansından prim alabilmeleri için; hedefe ulaşma yüzdelerine göre alınan puanların 50 ve üzerinde olması gerekmektedir.

KOBİ bankacılığında hedef performans puanlarını belirleyen altı temel kriter bulunmaktadır. Tablo 20’de C bankasının KOBİ bankacılığı performans değerlendirme karnesi verilmiştir.

Tablo 20. C Bankasının Kobi Bankacılık İşkolu Performans Değerlendirme Karnesi

Hedefe Ulaşma Oranı (%)	TL Vadesiz	YP Vadesiz	Toplam Kredi Büyüklüğü	Toplam Kaynak Büyüklüğü	BHG *	Çapraz Satış Rasyosu	Toplam
80-90	4	1	8	2	6	6	27
90-96	8	2	12	4	8	8	42
96-102	10	3	14	6	12	12	57
102-110	16	4	20	8	16	16	80
110+	20	5	25	10	20	20	100

* BHG: Bankacılık Hizmet Gelirleri.

KOBİ bankacılığı biriminde görev yapan Portföy Yöneticileri hedef gerçekleştirme performansından prim alabilmeleri için; hedefe ulaşma yüzdelerine göre 50 ve üzerinde puan almaları gerekmektedir. 3 aylık dönem ortalama hedef gerçekleştirme puanı 90 ve üzerinde olan portföy yöneticileri ilave prime hak kazanmaktadır.

3.2.3.2. Şube Sıralama Performans Karneleri

Şube sıralama sistemi “bireysel işkolu” ve “işletme işkolu” olmak üzere iş kolu bazlı performans değerlendirme karnesinden oluşur. Her iki karnede de; “ortalama hacim ve adet sıralaması”, “geçmişe göre büyüme sıralaması” ve “hedef gerçekleştirme

sıralaması” olmak üzere üç temel gösterge altındaki 75 kriterden elde edilen toplam puana ulaşılır ve bu puanlama sonucu şubelerin sırası ölçülmüş olur. Performans puanlamasında “ortalama hacim ve adet” göstergesi % 50 ağırlığa sahipken, “geçmişe göre büyüme” ve “hedef gerçekleştirme” kriterleri % 25’er ağırlığa sahiptir. Başka bir ifade ile stok kriterine göre yapılan sıralamada alınan puanlar, gelişim ve hedef gerçekleştirme sıralamasına göre alınan puanlara göre iki kat kıymetlidir.

Tablo 21’de C bankasının bireysel işkolu şube sıralama karnesi verilmiştir.

Tablo 21. C Bankasının Bireysel İşkolu Şube Sıralama Karnesi

Kriterler	Hacim ve Adet Büyüklüğüne Göre Paylaştırılan Puanlar		Büyüme Oran Sıralamasına Göre Paylaştırılan Puanlar		Hedef Gerçekleştirme Oranına Göre Paylaştırılan Puanlar	
	Toplam	1. Şubeye Verilen Puan	Toplam	1. Şubeye Verilen Puan	Toplam	1. Şubeye Verilen Puan
Net Kâr	32500	120,82			7250	26,95
Bankacılık Hizmet Geliri	2500	9,29			2250	8,36
PY Başına Kurtaran Hesap	2000	7,43				
PY Başına Tüketici TL	2000	7,43				
Aktif Müşteri Başına Ürün	1500	5,58	750	2,79		
Sigorta Gelirleri	1250	4,65			625	2,32
PY Başına TL Vadeli	1250	4,65				
Aktif Müşteri Başına Kâr	1250	4,65				
Aktif Müşteri Sayısı/ Toplam Müşteri Sayısı	750	2,79	1250	4,65		
Maaş Müşterisi Sayısı	500	1,86	750	2,79		
Hb-Dt-Eurobond	500	1,86			250	0,93
Hisse Senedi	500	1,86			250	0,93
Türevler	500	1,86			250	0,93

PY Başına Konut TL	500	1,86				
PY Başına Oto TL	500	1,86				
PY Başına Vadesiz	500	1,86				
PY Başına Vadeli	500	1,86				
PY Başına Yatırım Fonu	500	1,86				
TL Vadesiz			3250	12,08	2000	7,43
Kurtaran Hesap			3250	12,08	1875	6,97
YP Vadesiz			2500	9,29	1250	4,65
TL Vadeli			2000	743	1250	4,65
YP Vadeli			2000	7,43	1250	4,65
Konut TL			1250	4,65	1750	6,51
Tüketici TL			2250	8,36	500	1,86
Yatırım Fonu			1500	5,58	750	2,79
Toplam Kredi Kartı Müşteri Sayısı/ Toplam Müşteri Sayısı			1750	6,51		
Oto TL			500	1,86	1000	3,72
Toplam Kredi Kartı Müşteri Sayısı					1500	5,58
Oto. Öd. Müşt. Talimatı/Toplam Müşteri Sayısı			1000	3,72		
Aktif ADK Grubu Müşt. Sayısı/ Toplam Müşteri Sayısı			1000	3,72		
Döviz Alım Satım					500	0,93
Nakdi Krediler/Toplam Mevduat					250	0,93

Vadesiz Mevduat/Toplam Mevduat					250	1,86
Toplam	50000	185,87	25000	92,94	25000	92,94

Tablo 21 bireysel işkolu için yapılan şube sıralamasında hangi kriterlerin ne oranda ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir. Şubelere dağıtılan toplam puan 100.000’dir ve az önce de ifade edildiği üzere bu puanın %50’sini ortalama hacim ve adet sıralaması ve geri kalan % 50’sini büyüme oranı sıralaması ve hedef gerçekleştirme sıralaması oluşturmaktadır. Görüleceği üzere şube performans sıralamalarını etkileyen en önemli unsur net kârdır. Çünkü dağıtılan 100.000 puanın, 32500 puanı net kâr sıralamasına göre dağıtılmaktadır. Net kârda birinci olan şube, 120,82 puan alırken bu kriterle en yakın kriter olan TL vadesiz gelişim oranında birinci olan şube yalnızca 12,08 puan almaktadır. Bu açıdan bakıldığında örneğin; net kâr rakamında 537 şube arasında 384. Sırada olan şube; $120,82/537 \times (537-384+1) = 34,65$ puan alacaktır. Görüldüğü üzere; bu puan tek başına bile diğer kriterlerde alınacak olan birincilik puanının üzerindedir. Özetleyecek olursak; şubeler arasında performans sıralamasında üst sıralarda yer almanın tek yolu olmasa da en kolay yolu kârlılık oranını yükseltmekten geçmektedir.

C bankasında kullanılan şube sıralama karnelerinden ikincisi olan “işletme işkolu şube sıralama” karnesi tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. C Bankasının İşletme İşkolu Performans Sıralama Karnesi

Kriterler	Hacim ve Adet Büyükliğüne Göre Paylaştırılan Puanlar		Büyüme Oran Sıralamasına Göre Paylaştırılan Puanlar		Hedef Gerçekleştirme Oranına Göre Paylaştırılan Puanlar	
	Toplam	1. Şubeye Verilen Puan	Toplam	1. Şubeye Verilen Puan	Toplam	1. Şubeye Verilen Puan
Net Kâr	32000	122,61			8250	31,61
Bankacılık Hizmet Geliri	2500	9,58			4875	19,68
TL Nakdi Kredi	2500	8,62	2500	9,58	1875	7,18
TL Vadesiz	2000	7,66	2500	9,58	1250	4,79
YP Vadesiz	750	2,87	2000	7,66	750	2,87

TL Vadeli	750	2,87	1750	6,70	625	2,39
Kurtaran Hesap	1000	3,83	1250	4,79	500	1,92
YP Vadeli	500	1,92	1250	4,79	750	2,87
Aktif İşletme Kart Sayısı	500	1,92	2000	7,66		
YP Gayrinakid Krediler	750	2,87	1000	3,83	500	1,92
YP Nakdi Krediler	750	2,87	1000	3,83	500	1,92
TL Gayrinakit Krediler	750	2,87	1000	3,83	500	1,92
Toplam İşletme Kart Sayısı	1000	3,83	1000	3,83		
Sigorta Gelirleri	500	1,92			1250	4,79
POS Müşteri Sayısı	500	1,92	1250	4,79		
DBS Müşteri Sayısı	500	1,92	1000	3,83		
Yatırım Fonu	500	1,92	500	1,92	250	0,96
Aktif Çek Müşteri Sayısı			1250	4,79		
TL Spread					1000	3,83
Aktif Müşteri Başına Ürün	1000	3,83				
PY Başına Kâr			750	2,87		
Kredili Müşteri Sayısı	500	1,92	750	2,87	250	0,96
Kredili Müşt. Sayısı/Toplam Müşt. Sayısı			250	0,96		
Fatura-Vergi-Ssk Ödemeleri	500	1,92	750	2,87		
Aktif Müşteri Başına Kâr						
Otomatik Ödeme Müşteri Talimatı	500	1,92	500	1,92		
Aktif ADK Grubu Müşteri Sayısı			500	1,92		

Döviz Alım Satım					250	0,96
YP Spread					250	0,96
FD Gelir/FD Gider					250	0,96
Nakdi Krediler/Toplam Mevduat					250	0,96
PY Başına Kredi					250	0,96
Döviz Alım Satım					250	0,96
Aktif Müşteri Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı			250	0,96		
HB-DT-Eurobond					125	0,48
Hisse Senedi					125	0,48
Türevler					125	0,48
Toplam	50000	191,57	25000	95,79	25000	95,79

Tablo 22 İşletme işkolu için yapılan şube sıralamasında hangi kriterlerin ne oranda ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir. Şubelere dağıtılan toplam puan 100.000’dir ve az önce de ifade edildiği üzere bu puanın %50’sini ortalama hacim ve adet sıralaması ve geri kalan % 50’sini büyüme oranı sıralaması ve hedef gerçekleştirme sıralaması oluşturmaktadır. Bireysel işkolu şube sıralamasında olduğu gibi işletme işkolu şube sıralamasında da yine en çok performans puanı kazandıran kriter “net kâr” dır.

3.2.4. D Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri

D bankası yaklaşık 70 yıldır Türkiye’de ulusal çapta faaliyet yürüten özel bir bankadır. D bankasında performans ölçümü; 1., 2., 3., 4. çeyreklerde ve 1. ve 2. yarı yıl sonlarında olmak üzere, gişe yetkilileri için, bireysel bankacılık portföy yöneticileri için, KOBİ portföy yöneticileri için ve şube müdürleri için ayrı ayrı düzenlenmiş performans karneleri ile yapılmaktadır. Çeyrek dönemler 3 ay, yarıyıllar ise 6 aylık dönemlere tekabül etmektedir.

3.2.3.1. D Bankası Gişe Yetkilileri İçin Kullanılan Performans Karneleri

Tablo23’de D bankasında gişe yetkilileri için çeyrek dönemlerde kullanılan performans karnesi verilmiştir.

Tablo 23. D Bankası Gişe Yetkilileri için 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi

Kriter		%	Hedeflenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçe kleşen	Ham Puan	Ağırlık Puan
Kredi Kartı Satış Adedi	Takım*	20	190	Adet	184	190	199	149,30	0	0
Toplam BES Satış Adedi	Bireysel	10	4	Adet	3	4	5	2	0	0
Esnek Hesap Satış Adedi	Bireysel	10	33	Adet	32	33	34	51	120	12
Yeni BİK Satış Adedi (Bireysel İhtiyaç kredisi)	Bireysel	20	45	Adet	43	45	47	31	0	0
Toplam Sigorta Primi	Bireysel	10	13,09	Bin TL	12,69	13,09	13,74	8,77	0	0
Lobide İşlem Süreleri	Takım*	10	3,50	Puan	4	3,50	3	6,47	0	0
Otomatik Ödeme Ve E-Ekstre Satış Adedi	Bireysel	10	69	Adet	66,93	69	72,45	114	120	12
İlk Param, Debit Kart Ve Sigorta Yeni Satış Adedi	Bireysel	10	118	Adet	114	118	123	54	0	0
Toplam		100							240	24

* Takımlar; Bireysel Portföy Yöneticileri + Gişe yetkililerinden oluşmaktadır.

Tablo 23’de görüleceği üzere; D bankası performans puanlama sisteminde bireylerin ve takımların yaptıkları işlerle ilgili önceden belirlenmiş olan hedefler bulunmaktadır. Değerlendirilen, önceden belirlenmiş olan hedefi, hedefin % 80’inden daha düşük oranda gerçekleştirirse herhangi bir puan alamamaktadır. Değerlendirilen, hedefleneni % 80 oranında gerçekleştirirse 80 ham puan, % 100 oranında gerçekleştirirse 100 ham puan ve % 120 oranında gerçekleştirirse 120 ham puan almakta ve elde edilen bu ham puan yüzdelik değerle çarpılarak değerlendirilenin ağırlıklı puanına ulaşılmaktadır. Örnek performans karnesinde görüldüğü üzere; gişe yetkilisi yalnızca “Esnek Hesap Satış Adedi” ve “Otomatik Ödeme ve E-Ekstre Satış Adedi” kriterlerinde % 120 oranında hedef gerçekleştirmeye ulaşarak $120+120=240$ ham puan elde etmiş, daha sonra bu ham puanlar kriterlerin ağırlık değerleriyle (%10) çarpılarak; $12+12=24$ ağırlıklı puana ulaşılmıştır.

Tablo 24’de D bankasında giş e yetkilileri için yarı yıl sonlarında kullanılan performans karnesi verilmiştir.

Tablo 24. D Bankası Giş e Yetkilileri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi

Kriter		%	Hedeflenen	Birim	% 80	%100	%120	Gerçekleş en	Ham Puan	Ağırlık Puan
Toplam Gelir	Takım	25	876	Bin TL	850	876	920	785	0	0
Toplam Nakdi Kredi, Toplam Müşteri Varlığı	Takım	20	46136	Bin TL	44752	46136	48443	46908	106,69	21,34
Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı	Takım	15	179	Adet	173	179	187	178	96,67	14,50
İnternet Ve Mobil Bankacılık Yeni Aktif Kazanım Adedi	Takım	10	658	Adet	638	658	690	632	0	0
Sayısal Olmayan Hedef	Takım	20	-	Puan	-	-	-	-	120	24
Hedef Süre İçinde Hizmet Verme Oranı	Takım	10	-	Puan	-	-	-	-	0	0
Toplam		100							323,36	59,87

Tablo 24’de görüleceğ i üzere; giş e yetkililerinin yarıyıl sonu performans değerlendirmeleri bireysel değ il takım halinde yapılmaktadır. Takımlar; bireysel portföy yöneticileri ve giş e yetkililerinden oluş maktadır. “Toplam Nakdi Kredi, Toplam Müşteri Varlığı” kriteri, ölçüm yapılan yarı yıl ortalaması olarak; diğ er kriterler ise kümülatif olarak hesaplanmaktadır. Tablo 24’deki örnek performans karnesine bakacak olursa, “Toplam Nakdi Kredi, Toplam Müşteri Varlığı” kriterinde % 106,69 oranında hedef gerçekleşt iş miş ve $(106,69 \times 20 / 100)$ 21,34 ağırlıklı puan kazanılmış tır. “Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı” kriterlerinde ise % 96,67 oranında hedef gerçekleştirilmiş ve $(96,67 \times 15 / 100)$ 14,50 ağırlıklı puan kazanılmış tır. Ş ube müdürü tarafından giş e yetkililerine verilen kanaat notundan oluş an “Sayısal Olmayan Hedef” kriterinden elde edilen 24 ağırlıklı puan da eklendiğ inde, örnek performans kartında değ erlendirilen giş e yetkilisinin toplam performans puanı 59,87’ye ulaş maktadır.

3.2.3.2. D Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin Kullanılan Performans Karneleri

Tablo 25’de D bankasında bireysel bankacılık portföy yöneticileri için çeyrek dönemlerde kullanılan performans karnesi verilmiştir.

Tablo 25. D Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi

Kriter		%	Hedeflenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçe kleşen	Ham Puan	Ağırlık Puan
Toplam Sigorta Primi (BES Hariç)	Bireysel	10	59,32	Bin TL	57,54	59,32	62,28	41,26	0	0
Kredi Kartı Satış Adedi	Takım	20	190	Adet	184	190	199	149,30	0	0
Yeni Tüketici Kredisi Satış Adedi (BLK+Bireysel Taşıt+Mortgage)	Bireysel	20	221	Adet	214	221	232	169	0	0
Toplam BES Satış Adedi	Bireysel	10	10	Adet	9	10	11	0	0	0
Esnek Hesap Yeni Satış Adedi	Bireysel	10	96	Adet	93	96	100	65	0	0
İnternet Ve Mobil Bankacılık Yeni Aktif Kazanım Adedi	Bireysel	10	72	Adet	69	72	75	24	0	0
Aktif Ürün Kullanım Oranı	Takım	10	3,13	%	3,03	3,13	3,28	3,27	118,29	11,83
Yeni Vadeli Mevduat Müşteri Adedi	Bireysel	10	4	Adet	3	4	5	10	120	12
Toplam		100							238,29	23,83

Tablo 25’de verilen “Aktif Ürün Kullanım Oranı” kriteri, 3 aylık çeyrek dönemin son ayı için; “Yeni Vadeli Mevduat Müşteri Adedi” kriteri ise, çeyrek dönemi kapsayan üç aylık artış adedi olarak hesaplanmakta ve diğer kriterler ise kümülatif olarak hesaplanmaktadır. Tablo 25’deki örnek performans karnesine bakılacak olursa, değerlendirilen bireysel bankacılık portföy yöneticisi “Aktif Ürün Kullanım Oranı” kriterinde % 118,29 oranında hedef gerçekleştirme oranını yakalamış ve 11,83 (118,29x10/100) ağırlıklı puan kazanılmıştır. “Yeni Vadeli Mevduat Müşteri Adedi” kriterlerinde ise % 120’lik hedef gerçekleştirmenin çok üzerine çıkarak 120 ham puan ve (120x10/100) 12 ağırlıklı puan kazanmış ve toplamda 23,83 ağırlıklı puan elde etmiştir.

Tablo 26’da D bankasında bireysel bankacılık portföy yöneticileri için yarıyıl sonlarında kullanılan performans karnesi verilmiştir.

Tablo 26. D Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi

Kriter		%	Hedeflenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçe kleşen	Ham Puan	Ağırlık Puan
Toplam Gelir (Bireysel Bankacılık Segmenti)	Takım	25	876	Bin TL	850	876	920	785	0	0
Toplam Nakdi Krediler	Takım	20	27751	Bin TL	26919	27751	29139	27662	97,84	19,57
Toplam Müşteri Varlığı	Takım	20	18385	Bin TL	17833	18385	19304	19246	118,74	23,75
Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı	Takım	15	179	Adet	173	179	187	179	96,67	14,50
Sayısal Olmayan Hedef	Takım	20	-	Puan					115	23
Toplam		100							428,25	80,82

Tablo 26’da görüleceği üzere; bireysel bankacılık portföy yöneticileri için yarı yıl sonu performans değerlendirmeleri bireysel değil takım halinde yapılmaktadır. Takımlar; bireysel portföy yöneticileri ve gişe yetkililerinden oluşmaktadır. “Toplam Nakdi Kredi”, “Toplam Müşteri Varlığı” kriteri, ölçüm yapılan yarı yıl ortalaması olarak; diğer kriterler ise kümülatif olarak hesaplanmaktadır. Tablo 26’daki örnek performans karnesine bakılacak olursa, “Toplam Nakdi Kredi” kriterinde % 97,84 oranında hedef gerçekleşmiş ve $(97,84 \times 20 / 100)$ 19,57 ağırlıklı puan kazanılmıştır. “Toplam Müşteri Varlığı” kriterinde % 118,74 oranında hedef gerçekleştirilmiş ve $(118,74 \times 20 / 100)$ 23,75 ağırlıklı puan kazanılmıştır. “Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı” kriterlerinde ise % 96,67 oranında hedef gerçekleştirilmiş ve $(96,67 \times 15 / 100)$ 14,50 ağırlıklı puan kazanılmıştır. Sayısal olmayan hedeften kazanılan 23 ağırlıklı puanla birlikte toplamda 80,82 performans puanı kazanılmıştır. Sayısal olmayan hedef, şube müdürü tarafından bireysel bankacılık portföy yöneticisine verilen kanaat notundan oluşmaktadır. Dikkat edilecek olursa “Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi” ile “Gişe Yetkilileri İçin 1. ve 2. Yarıyıl Performans Karnesi” tabloları birbirine çok benzemekte ve ortak ağırlıklı puanlara sahiptir. Örneğin her ikisinde de “Toplam Gelir” ve “Aktif Müşteri Adedi” kriterlerinden hedef gerçekleştirme oranları ve bu oranlardan elde edilen ağırlıklı

puanlar aynıdır. Bunun sebebi biraz önce de ifade edildiği üzere, yarı yıl performans karnelerinde gişe çalışanları ve portföy yöneticilerinden oluşan takımların performanslarının ölçülmesidir.

3.2.3.3. D Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri İçin Kullanılan Performans Karneleri

Tablo 27’de D bankasında KOBİ portföy yöneticileri için çeyrek dönemlerde kullanılan performans karnesi verilmiştir.

Tablo 27. D Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri İçin 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi

Kriter		%	Hedeflenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçe kleşen	Ham Puan	Ağırlık Puan
Toplam Sigorta Primi (BES Hariç)	Bireysel	10	18,26	Bin TL	17,71	18,26	19,17	5,83	0	0
Toplam BES Satış Adedi	Bireysel	10	9	Adet	8	9	10	4	0	0
Business ve Ticari Kart Satış Adedi	Bireysel	10	27	Adet	26	27	28	27	100	10
İnternet Ve Mobil Bankacılık Yeni Aktif Kazanım Adedi	Bireysel	10	16	Adet	15	16	17	24	120	12
Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı	Bireysel	20	6	Adet	5	6	7	13	120	24
Üye İş Yeri Stok Artışı Net Adedi	Bireysel	15	6	Adet	5	6	7	9	120	18
Aktif Ürün Kullanım Oranı	Bireysel	15	5,64	%	5,47	5,64	5,92	5,49	82,43	12,36
Nakit Yönetimi Müşteri Adedi	Bireysel	10	71	Adet	68	71	74	58	0	0
Toplam		100							542,43	76,36

Tablo 27’de verilen “Aktif Ürün Kullanım Oranı” ve “Nakit Yönetimi Müşteri Adedi” kriterleri ölçüm yapılan üç aylık çeyrek dönemin son ayı için hesaplanmakta, diğer kriterler ise kamültatif olarak hesaplanmaktadır. Tablo 27’deki örnek performans karnesine bakacak olursak değerlendirilenin bir çok kriterde hedef gerçekleştirme oranlarını tutturduğu görülmektedir. Bunlardan; “Business ve Ticari Kart Satış Adedi” kriterinde hedef gerçekleştirme oranı % 100’dür ve (100x10/100) 10 ağırlıklı puan kazanılmıştır.

“İnternet ve Mobil Bankacılık Yeni Aktif Kazanım Adedi” kriterinde hedef gerçekleştirme % 120’nin çok üzerine çıkmıştır ve $(120 \times 10 / 100)$ 12 ağırlıklı puan kazanılmıştır. “Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı” kriterlerinde hedef gerçekleştirme yine % 120’nin çok üzerine çıkmıştır ve $(120 \times 20 / 100)$ 24 ağırlıklı puan kazanılmıştır. “ÜİY Stok Artışı Net Adedi” kriterinde hedef gerçekleştirme % 120’nin üzerinde gerçekleşmiş ve $(120 \times 15 / 100)$ 18 ağırlıklı puan kazanılmıştır. Son olarak “Aktif Ürün Kullanım Oranı” kriterinde % 82,43 oranında hedef gerçekleştirilmiş ve $(82,43 \times 15 / 100)$ 12,36 ağırlıklı puan kazanılmıştır. Değerlendirilen KOBİ portföy yöneticisi toplamda Sayısal olmayan hedeften kazanılan 23 ağırlıklı puanla birlikte toplamda 76,36 performans puanı toplamıştır.

Tablo 28’de D bankasında KOBİ portföy yöneticileri için yarıyıllık dönemlerde kullanılan performans karnesi verilmiştir.

Tablo 28. D Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri İçin 1. ve 2. Yarıyıllık Performans Karnesi

Kriter		%	Hedeflenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçekleşen	Ham Puan	Ağırlık Puan
Toplam Gelir	Bireysel	20	631	Bin TL	612	631	662	585	0	0
Toplam Nakdi Kredi Toplam Müşteri Varlığı	Bireysel	20	19093	Bin TL	18520	19093	20047	19046	98,35	19,67
Toplam Vadesiz Mevduat ve Bloke Paralar Hacmi	Bireysel	20	1977	Bin TL	1918	1977	2076	1248	0	0
Takibe Alınan Krediler Hacim	Bireysel	20	1596	Bin TL	1596	1516	1437	1034	120	24
Sayısal Olmayan Hedef	Bireysel	20	-	Puan	-				110	22
Toplam		100							328,85	65,67

Tablo 28’de verilen “Toplam Gelir” ve “Sayısal Olmayan Hedef” kriterleri kümülatif olarak, “Toplam Nakdi Kredi Toplam Müşteri Varlığı” ve “Toplam Vadesiz Mevduat ve Bloke Paralar Hacmi” kriterleri ortalama olarak ve “Takibe Alınan Krediler Hacim” kriteri ise ölçüm yapılan yarıyıllık dönemin son ayı için hesaplanmaktadır. KOBİ portföy yöneticileri yarı yıllık performans karnesinde; gişe yetkilileri ve bireysel bankacılık portföy yöneticileri yarı yıllık performans karnelerinden farklı olarak takım halinde değil, bireysel değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Tablo 28’deki örnek performans karnesine

bakılacak olursa; değerlendirilenin “Toplam Nakdi Kredi Toplam Müşteri Varlığı” kriterinde hedef gerçekleştirme oranı % 98,35’dir ve (98,35x20/100) 19,67 ağırlıklı puan kazanmıştır. “Takibe Alınan Krediler Hacim” kriterinde ise hedef gerçekleştirme % 120’nin üzerindedir ve (120x20/100) 24 ağırlıklı puan kazanılmıştır. Ancak burada göze çarpan özellik bu kriterin diğerlerinden farklı olarak negatif nitelikte bir kriter olmasıdır. Çünkü takibe alınan kredilerin hacmi ne kadar düşük olursa, doğal olarak değerlendirilenin elde edeceği performans puanı o oranda yüksek olacaktır. Son olarak, “Sayısal Olmayan Hedef” kriterinden elde edilen 22 ağırlıklı puan da eklendiğinde, değerlendirilenin toplamda 65,67 performans puanı topladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Burada “sayısal olmayan hedef”, şube müdürü tarafından KOBİ portföy yöneticisine verilen kanaat notundan oluşmaktadır.

3.2.3.4. D Bankası Şube Müdürleri İçin Kullanılan Performans Karnesi

D bankası şubelerinde görev yapan şube müdürlerinin performansı çeyrek dönemlerde değil, yalnızca 1. ve 2. Yarı yıllarda değerlendirilmektedir. Şube müdürleri performans tablosu Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. D Bankası Şube Müdürleri İçin 1. ve 2. Yarıyılık Performans Karnesi

Kriter		%	Hedeflenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçekleşen	Ham Puan	Ağırlıklı Puan
Şubenin Ana SBU* İşkolu Geliri	Takım	20	3088	Bin TL	2995	3088	3242	2870	0	0
Toplam Nakdi Kredi Toplam Müşteri Varlığı	Takım	15	124862	Bin TL	121116	124862	131105	121935	84,37	12,66
Takibe Alınan Krediler Hacim	Takım	20	5550	Bin TL	5550	5273	4995	6124	0	0
Toplam Vadesiz Mevduat Ve Bloke Paralar Hacmi	Takım	15	9216	Bin TL	8939	9216	9676	9401	108,05	16,21
Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı	Takım	10	219	Adet	212	219	229	240	120	12
Sayısal Olmayan Hedef	Takım	20	-	Puan	-	-	-	-	80	16
Toplam		100							392,42	56,87

* SBU : Sectoral Business Units

Tablo 29’da verilen “Toplam Nakdi Kredi Toplam Müşteri Varlığı” ve “Toplam Vadesiz Mevduat ve Bloke Paralar Hacmi” kriterleri yarı yıl ortalama olarak, “Takibe Alınan Krediler Hacim” kriteri ölçüm yapılan yarı yıllık dönemin son ayı için ve kalan diğer kriterler ise kümülatif olarak hesaplanmaktadır. Şube müdürleri yarı yıllık performans karnesinde takım halinde değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Tablo 29’daki örnek performans karnesine bakacak olursak; “Toplam Nakdi Kredi Toplam Müşteri Varlığı” kriterinde hedef gerçekleştirme oranı % 84,37’dir ve $(84,37 \times 15 / 100)$ 12,66 ağırlıklı puan kazanılmıştır. “Toplam Vadesiz Mevduat Ve Bloke Paralar Hacmi” kriterinde hedef gerçekleştirme oranı % 108,05’dir ve $(108,05 \times 15 / 100)$ 16,21 ağırlıklı puan kazanılmıştır. “Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı” kriterinde hedef gerçekleştirme oranı % 120’nin üzerindedir ve $(120 \times 10 / 100)$ 12 ağırlıklı puan kazanılmıştır. Son olarak, saha müdürü tarafından sübjektif ölçütler çerçevesinde şube müdürüne verilen “Sayısal Olmayan Hedef” kriterinden elde edilen 16 ağırlıklı puan da eklendiğinde, değerlendirilenin toplamda 56,87 performans puanı topladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.2.5. E Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri

E bankası 1920’li yılında yerel bir banka olarak kurulmuş, 1980’li yıllardan beri de ulusal çapta faaliyet yürüten özel bir bankadır. E bankasında performans ölçümü; şube müdürleri, bireysel bankacılık portföy yöneticileri, KOBİ portföy yöneticileri, ticari banka portföy yöneticileri, özel bankacılık portföy yöneticileri ve operasyon yönetmeni için ayrı ayrı karneler üzerinden yapılmaktadır. Tablo 30’da şube müdürlerinin performans ölçümünde kullanılan karne verilmiştir.

Tablo 30. E Bankası Şube Müdürleri Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Mevduat (TL+YP) Ve Fon (KOBİ Grup)	12282461,95	12419651,45	101	10	10,10
Toplam Vadesiz Mevduat (TL+YP) (Bireysel Grup)	7743344,45	7617519,24	98	5	4,90
Tabana Yaygın TL Mevduat (Bireysel Grup)	25379683,16	30006934,85	118	10	11,80
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP) + Yatırım Fonu (Bireysel Grup)	102230858,68	110494976,29	108	10	10,80
Toplam Nakit Krediler (Bireysel Grup)	29074351,92	26319628,26	91	10	9,10
Toplam Nakit Krediler (KOBİ Grup)	51996832,97	50405325,39	97	10	9,70
İşkolu Kârı (Bireysel Grup)	382096,02	891420,83	133	10	12
İşkolu Kârı (KOBİ Grup)	1635394,20	1417511,75	87	15	0
Faiz Dışı Gelirler (Bireysel Grup)	371503,55	896107,42	137	5	6
Faiz Dışı Gelirler (KOBİ Grup)	821053,19	854326,20	105	5	5,25
Ortalama POS Aktif Müşteri Adedi	68,47	53,25	78	2	0
Ana Banka*	-	-	-	8	0
Toplam				100	79,65

*Ana Banka: Bir müşteride bankaya ait 5 adet ürün bulunuyorsa, bu banka müşterinin ana bankasıdır.

E bankasında uygulanan performans ölçüm sistemine göre; değerlendirilen performans puanı alabilmesi için önceden belirlenen hedefleri % 90 ve üzeri bir oranda gerçekleştirmiş olması gerekmektedir. Tablo 30'da görüldüğü üzere performansı değerlendirilen şube müdürü pek çok kriterden % 90'nın üzerine çıkarak performans puanı almaya hak kazanmıştır. Değerlendirilen şube müdürünün toplamda elde ettiği ağırlıklı performans puanı 79,65'dir.

Tablo 31'de KOBİ bankacılık portföy yöneticilerinin performans ölçümünde kullanılan karne verilmiştir.

Tablo 31. E Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP)	2414856,51	1956627,54	81	6	0
Toplam Vadesiz Mevduat (YL+YP)	1896809,13	1695571,88	89	10	0
Kredili Mevduat Hesabı	749626,36	720719,14	96	10	9,6
Toplam Nakit Krediler (KMH Hariç)	7958921,08	8361163,08	105	10	10,5
Faiz Dışı Gelirler	283044,35	257199,52	91	12	10,92
Net Bankacılık Geliri+Prim	721615,29	665273,29	92	15	13,80
Skala Net Bankacılık Geliri+Prim	-	1140468,49	-	-	3
NPS* (Net Promoter Score)	-	2	-	7	7
Kredide Aktif Müşteri	176	150	85	10	0
Ortalama POS Aktif Müşteri Adedi	60,23	44,96	75	10	0
Ana Banka*	-	-	-	10	0
Toplam				100	55

*NPS: 10 adet müşterinin portföy yöneticisine 1 ile 10 arasında verdikleri puan.

Tablo 31’de görüldüğü üzere performansı değerlendirilen KOBİ portföy yöneticisi kriterin bir bölümünde hedef gerçekleştirme oranlarında % 90’nın üzerine çıkarak performans puanı almaya hak kazanmıştır. Değerlendirilen KOBİ portföy yöneticisinin toplamda elde ettiği ağırlıklı performans puanı 55’dir.

Tablo 32’de ticari bankacılık portföy yöneticilerinin performans ölçümünde kullanılan karne verilmiştir.

Tablo 32. E Bankası Ticari Bankacılık Portföy Yöneticileri Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP)	3712252,81	3254621,54	88	6	0
Toplam Vadesiz Mevduat (TL+YP)	3505414,51	5054722,10	144	10	12
Kredili Mevduat Hesabı	3112471,34	2833111,87	91	10	9,10
Toplam Nakit Krediler (KMH Hariç)	40175814,19	38490331,30	96	10	9,60
Faiz Dışı Gelirler	523431,97	576380,57	110	10	11
Net Bankacılık Geliri+Prim	1705736,87	1560650,26	91	15	13,65
Skala Net Bankacılık Geliri+Prim	-	2675400,45	-	-	10
ROR	-	3954	-	5	3
NPS (Net Promoter Score)	-	1	-	7	8,40
Kredide Aktif Müşteri	95	96	101	10	10,10
Ortalama POS Aktif Müşteri Adedi	8,24	8,29	101	5	5,05
Ana Banka*	-	-	-	12	0
Toplam				100	91,90

Tablo 32’de görüldüğü üzere performansı değerlendirilen ticari bankacılık portföy yöneticisi, kriterlerin pek çoğunda hedef gerçekleştirme oranlarında % 90’nın üzerine çıkarak performans puanı almaya hak kazanmıştır. Değerlendirilen ticari bankacılık portföy yöneticisinin toplamda elde ettiği ağırlıklı performans puanı 91,90’dır.

Tablo 33’de özel bankacılık portföy yöneticilerinin performans ölçümünde kullanılan karne verilmiştir.

Tablo 33. E Bankası Özel Bankacılık Portföy Yöneticileri Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Vadesiz Mevduat (TL+YP)	5560150,79	1603812,82	29	8	0
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP)+Özel Sektör Yatırım Fonu+Tahvil Bono	21860969,40	21017393,80	96	25	24
Toplam Taksitli Krediler (KMH Dahil)	7300172,27	7623889,16	104	15	15,60
İşkolu Kârı	21002,50	11210,66	53	20	0
Sigorta Komisyonu	2832	3805,69	134	5	6
NPS (Net Promoter Score)	-	2	-	7	7
DİNAMİK (Konut Kredisi Adedi + İhtiyaç Kredisi Adedi + BES Adedi + Taşıt Kredisi Adedi + Mavduat Müşteri Adedi)	100	119	119	20	23,80
Toplam				100	76

Tablo 33’de görüldüğü üzere performansı değerlendirilen özel bankacılık portföy yöneticisi, kriterlerin pek çoğunda hedef gerçekleştirme oranlarında % 90’nın üzerine çıkarak performans puanı almaya hak kazanmıştır. Değerlendirilen özel bankacılık portföy yöneticisinin toplamda elde ettiği ağırlıklı performans puanı 76’dır.

Tablo 34’de bireysel bankacılık portföy yöneticilerinin performans ölçümünde kullanılan karne verilmiştir.

Tablo 34. E Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Vadesiz Mevduat (TL+YP)	3132931,10	3511183,76	112	8	8,96
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP)+Özel Sektör Yatırım Fonu+Tahvil Bono	15182584,35	17897383,62	118	20	23,50
Toplam Taksitli Krediler (KMH Dahil)	18342117,70	15880418,78	92	15	13,80
İşkolu Kârı	35227,56	22874,83	65	5	0
Sigorta Komisyonu	5019,63	5834,95	116	5	5,80
NPS	-	1	-	7	8,40
ABACUS (Konut Kredisi Adedi + İhtiyaç Kredisi Adedi + BES Adedi + Taşıt Kredisi Adedi + Mevduat Müşteri Adedi)	184	163,60	0	40	0
Toplam				100	61

Tablo 34’de görüldüğü üzere performansı değerlendirilen bireysel bankacılık portföy yöneticisi, kriterlerin pek çoğunda hedef gerçekleştirme oranlarında % 90’nın üzerine çıkarak performans puanı almaya hak kazanmıştır. Değerlendirilen bireysel bankacılık portföy yöneticisinin toplamda elde ettiği ağırlıklı performans puanı 61’dir.

Tablo 35’de operasyon yönetmenlerinin performans ölçümünde kullanılan karne verilmiştir.

Tablo 35. E Bankası Operasyon Yönetmeni Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	%	Ağırlıklı Puan
Finansal hedefler	0	0	0	10,26
Şube Net bankacılık geliri	4894792	5307317,312	5	5,42
ABACUS (Kredi Kartı + Sigorta + İnternet Bankacılığı Adet üzerinden Hedefler	0	0	15	4,48
Müşteri Hizmet Kalitesi ve Risk Yönetimi		0	0	72,92
• Müşteri Hizmet Kalitesi		0	0	0
○ Hizmet Süresi	3	7390	7,5	3,04
○ Bekleme Süresi	6	3140	7,5	9
○ NPS	55	-	5	2,82
○ Müşteri Şikayeti	0	-	5	6
○ Ankes Yönetimi	1160000	925952,743	5	6
• Risk Yönetimi		0	0	0
○ Finansal Kayıp	0	0	10	12
○ İç Kontrol Şube Notu	0	-	5	9,60
○ İç Kontrol Cari Notu*	0	-	10	14,40
○ Teftiş Şube Notu	0	-	5	0
○ Teftiş Cari Notu	0	0	10	0
○ Yönetim Notu	95	95,50	10	10,05
Toplam			100	83,18

* Tüm personel için, son bir yıl içerisinde denetim görülen şubenin iç kontrol ve teftiş notları yansıtılmaktadır. Cari dönem içinde iç kontrol veya teftiş denetimi geçirmeyen personeller için, bu iki kriterin dışındaki hedeflerden alınan puanlar baz alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 35’de görüldüğü üzere performansı değerlendirilen operasyon yönetmeni, kriterlerin pek çoğunda hedef gerçekleştirme oranlarında % 90’nın üzerine çıkarak performans puanı almaya hak kazanmıştır. Değerlendirilen operasyon yönetmeninin toplamda elde ettiği ağırlıklı performans puanı 83,18’dir.

3.2.6. F Bankası Şube Performansı Değerlendirme Karneleri

F bankası uluslararası bir banka grubunun iştiraki ile 2013 yılından beri ülkemizde faaliyet yürüten özel bir bankadır. F bankası şube performanslarının değerlendirilmesinde oldukça sade bir değerlendirme karnesi kullanmaktadır. Hem portföy yöneticileri hem de şube müdürleri aynı performans karnesi üzerinden değerlendirilmektedir.

Tablo 36’da F bankası tarafından portföy yöneticileri ve şube müdürlerinin performans ölçümünde kullanılan karne verilmiştir.

Tablo 36. F Bankası Performans Karnesi

Kriter	Portföy Yöneticileri	Şube Müdürleri
Brüt Segment Gelir	45	35
Vadeli Mevduat	5	5
Vadesiz Mevduat	10	10
Nakit Krediler	15	15
Komisyon Geliri Gayri Nakdi İşlemler (Leasing Ve Hazine Gelirleri Hariç)	0	10
Yeni Kredi Teklif Adedi (Her Ay En Az İki Yeni Teklif)	10	10
Nakit Yönetimi Ve Dış Ticaret (İthalat, İhracat, Takas – Tahsil Çekleri, Vergi, SGK, Otomatik Fatura Ödemeleri)	15	15
Toplam	100	100

F bankası performans karnesinde, portföy yöneticileri ve şube müdürlerinin, kriterlerden aldığı 100 puanın % 60’ı kantitatif kriterlerden, % 40’ı da subjektif kriterlerden oluşmaktadır. Subjektif kriterlerin yarısı yetkinlik kriterlerinden, diğer yarısı

da kanaat ve NPL (Takipteki krediler/Toplam krediler) oranından oluşmaktadır. Kantitatif kriterlerin ağırlıklı kısmı Brüt segment gelirdir. Portföy Yöneticilerinde toplam kriterlerin % 45'i bu kalemden oluşmaktadır, Şube Müdürlerinde ise % 35 Brüt Segment Gelirinden, % 10'luk kısım ise Gayrinakdi işlemlerdeki komisyon gelirinden oluşmaktadır. Portföy yöneticilerinde bu kalem kriter olarak dikkate alınmamıştır.

3.3. Günümüz Bankacılığının Gelişiminin Şube Faaliyetlerine Yansıması

Ülkemizde banka şubelerinin kurulması, 2. Meşrutiyet'in ilanı ile milli sermayeli, ve tek şubeli bankaların kurulması ile başlamıştır. Cumhuriyet'in kurulmasından sonra ise, yerli ve yabancı birçok tek şubeli banka kurulsa da, 1929 ekonomik buhranının sonucunda kurulan bu bankalardan çoğu kapanmıştır. Krizin etkisinin giderilmesinden sonra, kurulan özel bankaların şube sayısı hızla artmış ve ülke geneline yayılmıştır. (Takan, 2001; Doğan, 2011).

Planlı ekonomi döneminde, bankaların şube sayıları daha fazla mevduata ulaşabilmek için artmaya devam etmiştir. Kronik enflasyonun yaşandığı bu dönemde, nominal bazda yüksek olan faiz oranlarının reel değeri negatif olmuş bu nedenle bankalar şube sayılarını daha da artırarak elde ettikleri mevduatları reel aktiflere dönüştürerek kârlarını ciddi oranda yükseltmişlerdir. Ancak bu gibi gelişmelere rağmen bankacılık sektöründe kamu kesimi hakim durumdaydı ve bankacılık sektörüne giriş mevcut mevzuat ile engellenmişti. Bu dönemde Türkiye'de bankacılık sektörü rekabetten uzak, birkaç kamu bankasının hâkim olduğu oligopolcü bir yapıdaydı (Coşkun ve diğerleri, 2012). Planlı ekonomi (1960-1980) döneminde Türkiye'deki banka ve şube sayıları Ek-1'de verilmiştir.

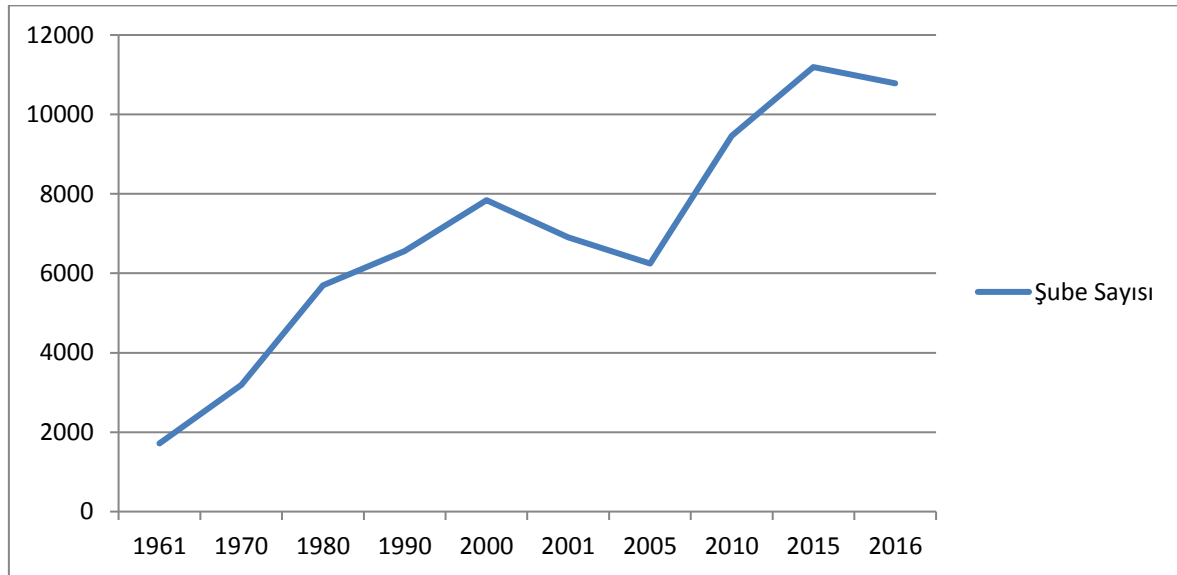
Ekonomik liberalizasyon, dışa açılma ve piyasa ekonomisi politikalarının uygulandığı 1980 yılı itibariyle başlayan yeni dönemde ise bankacılık sektörüne yönelik düzenlemelerin amacı, finansal serbestleşmeyi sağlamaya yöneliktir (Coşkun ve diğerleri, 2012). Bu dönemde, ülkemizde faaliyet gösteren yabancı bankaların artması nedeniyle bankalar arası rekabetin artması, bankaların faiz oranlarını artırmalarına yani maliyetlerin yükselmesine ve sonuç olarak bankaları şube sayılarını azaltma ya da mevcut şubelerini birleştirme yönünde karar almaya zorlamıştır. Maliyetlerin artması ayrıca, bankaları otomasyon sistemlerini hayata geçirerek daha etkin ve verimli hizmet sunmaları ve düşük maliyetli üretime geçişin önünü açmıştır (Yardımcı, 2006; Doğan, 2011).

Bu durum, daha önce tanımlanan Schumpeter'in “yaratıcı yenilik” veya “yıkıcı yenilik” teorisinin bankacılık sektöründe gerçekleşen bir örneğidir. Ekonomik liberalizasyon döneminde faal banka ve şube sayıları Ek-2’de verilmiştir.

Genel olarak, Türkiye’de ekonomik kriz dönemlerinde maliyet dizginleme amacıyla banka şubelerinin sayıları azaltılsa da, genellikle bankaların şube sayısı giderek artmıştır ve artmaktadır. Çünkü her sektörde olduğu gibi, bankacılık sektöründe de rekabet giderek yoğunlaşmıştır. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen bankalar müşterilere mümkün olduğunca yakın olmuş ve bu sayede daha çok mevduat elde etmiştir. Topladıkları bu mevduatı daha yüksek faiz oranları ile satmak istemiş olmaları, çok şubeli bankacılığın yaygınlaşmasının esas nedeni olmuştur (Yardımcı, 2006; Doğan, 2011).

Şekil 3’de 1961–2016 yılları arası banka şubelerinin sayısı verilmiştir. Şekilden görüldüğü gibi genel olarak şube sayısında artış gözlenmiş olup, kriz dönemlerinde maliyetlerinin fazla olması nedeniyle kapatıldıklarından sayıları azalmıştır. 31.12.2016 tarihi itibarı ile güncel banka ve şube sayıları ise Ek-3’de verilmiştir.

Şekil 3. 1961–2016 Yılları Arasında Banka Şubelerinin Sayısının Yıllara Göre Değişimi



Günümüzde teknoloji her alanda ilerlemekte ve varlıklarını devam ettirmek isteyen bankalar da bu teknolojik yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bankaların teknolojik gelişmeleri kullanmaya sevk eden unsurları Aksoy (1998)'a atfen Bozbay (2007) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Maliyet baskısı,
- Bankalar arası yüksek rekabet,
- Tüketici talepleri,
- İnovatif hizmet ve ürün anlayışı,
- Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler,
- Teknolojinin getirdiği verimlilik.

Bankalar bilgi işlem teknolojilerini özellikle; işletme içi otomasyon ve banka otomasyonu olmak üzere iki alanda kullanmaktadır.

İşletme içi otomasyon, rutin bankacılık işlemleri olarak kabul gören ön ve arka büro bankacılığı alanında uygulanmaktadır.

Banka otomasyonunda ise amaç; tüketiciye yeni tekniklerin ve hizmetlerin sunulmasıdır. Bu amaca ulaşmak için son dönemde kullanılan teknikleri ise Aksoy (1998)'a atfen Bozbay (2007) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kredi kartları,
- ATM yani otomatik vezne makineleri
- Ev ve ofis bankacılığı,
- EFT yani elektronik fon transfer sistemi,
- İnternet bankacılığı.

Bilgi işlem teknolojilerinin bankacılıkta kullanılmaya başlanması, hem yöneticiler hem de örgütsel yapı açısından çok sayıda yeniliği de beraberinde getirmiştir. Bilgi işlem teknolojilerinin örgütsel yapı üzerindeki etkilerini Aksoy (1998) şu şekilde sıralamıştır:

- Bankaların örgütsel yapısına yeni departmanların eklenmesi söz konusu olmuştur. Yeni teknolojilerin bankacılık sektörüne entegre edilmesi ile yeni yeni birimlerin dizayn edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Müşterilerin internet bankacılığını en etkili şekilde kullanabilmeleri için sadece bu konuda hizmet sunan danışmanlık birimlerinin oluşturulması bunun en iyi örneğidir.
- Günümüzde bankaların bilgi işlem teknolojilerini kullanmaya başlamaları bilgi akış sisteminin standardizasyonunu zorunlu kılmıştır. Bu standardizasyon zorunluluğunun sebebi; etkinliğin elde edilmesi, aynı işlemlerin tekrar edilmesinin önüne geçerek maliyet minimizasyonu ve daha fazla işin daha kısa zamanda ve daha az kaynak kullanılarak yapılabilmesi gibi sebeplerdir.
- Bilgi işlem teknolojisinin bankacılık hizmetlerinde kullanılmaya başlanmasıyla orta düzey yönetici istihdamı azaltılmıştır. Bazı bankacılık fonksiyonlarının telefon ve internet bankacılığı aracılığıyla yapılması; geleneksel bankacılıkta şubeye başvuran müşteriye yönlendiren orta düzey yöneticinin gereksizliği ile sonuçlanmıştır. Post-modern yönetim teorilerinin bir unsuru olan yatay organizasyon prensibi gereği; bilginin çok daha hızlı dolaşımının bir sonucu ve gereği olarak işletmelerin özellikle orta düzey yönetici kadrolarını ortadan kaldırmak suretiyle daha yatay ve yalın bir organizasyon haline gelmeleri sonucunda hem maliyet minimizasyonu hem de müşteri tatmini elde etmektedirler. Sonuç olarak bankalar, hizmetlerini müşterilerine götürebilmek için daha az şubeye ve daha az çalışana ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir.
- Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler sonucunda; bilgi işlem ya da bilgisayar otomasyon sistemi desteğiyle donatılan bir personel eskiye nazaran çok daha çeşitli işleri yapar hale gelmiştir. Bu durum yönetsel

fonksiyonların da çalışanlar arasında dağıtılmasını mümkün kılmıştır. Bunun yanı sıra yine post-modern yönetim teorilerinin bir gereği olan iş bölümü yerine iş birliği ve standardizasyon yerine esnek örgüt yapısının bir sonucu olarak daha küçük ve esnek çalışma gruplarının oluşturulması söz konusu olmuştur. Şube personeli birkaç kişilik gruplardan oluşan birimlere ayrılarak yönetsel sorumluluklar bu gruplara dağıtılır. Bu sayede müşteri talepleri daha hızlı ve kolay karşılanmış olur.

- Bilgi işlem teknolojisinin bankacılık sektörü üstündeki etkisi en çok da maliyet minimizasyonu konusunda ortaya çıkmıştır. Aksoy (1998)'e göre ATM'lerden yapılan işlemlerin maliyeti 0.27 TL iken şube gişelerinde yapılan işlem maliyet 1.07 TL dir. Bu durum bilgi işlem teknolojilerinin maliyetleri ne oranda düşürdüğünün en açık göstergesidir.
- Bilgi işlem teknolojisinin gelişmesi ile bir banka şubesinden yapılan işlemler küresel niteliklere ulaşmıştır. Müşteriler şubeleri ATM'leri veya interneti kullanarak her türlü bankacılık işlemini istedikleri ülkeden yapabilme olanağına sahiptir.

3.3.1. Şube Örgütlenme Modelleri

Bir banka şubesi, bankanın müşterilerine bire bir hizmet sunduğu tek birimdir. Şubeler özellikle bireysel bankacılık hizmetlerinde asli görev üstlenmektedir. Günümüzde tüketicilerin bankaları ile iletişim kurabilecekleri pek çok yol bulunmasına rağmen, tüketicilerin çoğu zaman yüz yüze iletişimi tercih etmeleri şubelerin önemini göstermektedir. Her ne kadar bilgi işlem teknolojileri gelişse ve internet bankacılığı hizmetlerinin kullanımı artsa da bir bankanın yalnızca internet aracılığıyla hizmet vermesi ve hayatta kalması mümkün değildir. Çünkü bankalar internet üzerinden yalnızca internet kullanma alışkanlığı olan müşterilere ulaşabilir. Eskiden banka şubeleri gösterişli binalarda ve genellikle neo-klasik mimari tarzına sahip yapılarda hizmet sunarlardı. Günümüzde ise şubeler AVM gibi büyük binaların içinde yer alan küçük birimler olarak da hizmet sunmaktadır. Bazı şubeler karşılıklı oturma düzenleri, yiyecek-içecek bölümleri ve çocuk

oyun alanları gibi yöntemlerle daha samimi bir ortam oluşturarak müşteri beğenisini elde etmeye çalışmaktadır (Köse, 2009).

Şubelerin kurulması ve örgütlenmesi personel, donanım, bina giderleri gibi fiziki ve beşeri sermayenin elde edilmesine yönelik yüksek maliyetleri içerir. Ancak, daha önce de ifade edildiği gibi şubeleşme bankaların müşterilerine erişmesinde en etkili yöntem olduğu için, şubelerin getirisi katlanılan maliyetlerin çok üzerine çıkar (Doğan, 2011).

Bankaların çeşitlerine ve hedeflerine göre değişen çok çeşitli şube örgütlenme modelleri mevcut olsa da, temel olarak geleneksel şube örgütlenme modeli ve işbölümüne dayalı şube örgütlenme modeli olmak üzere iki temel örgütlenme modeli mevcuttur (Şendoğdu, 2006; Doğan, 2011).

3.3.1.1. Geleneksel Şube Örgütlenme Modeli

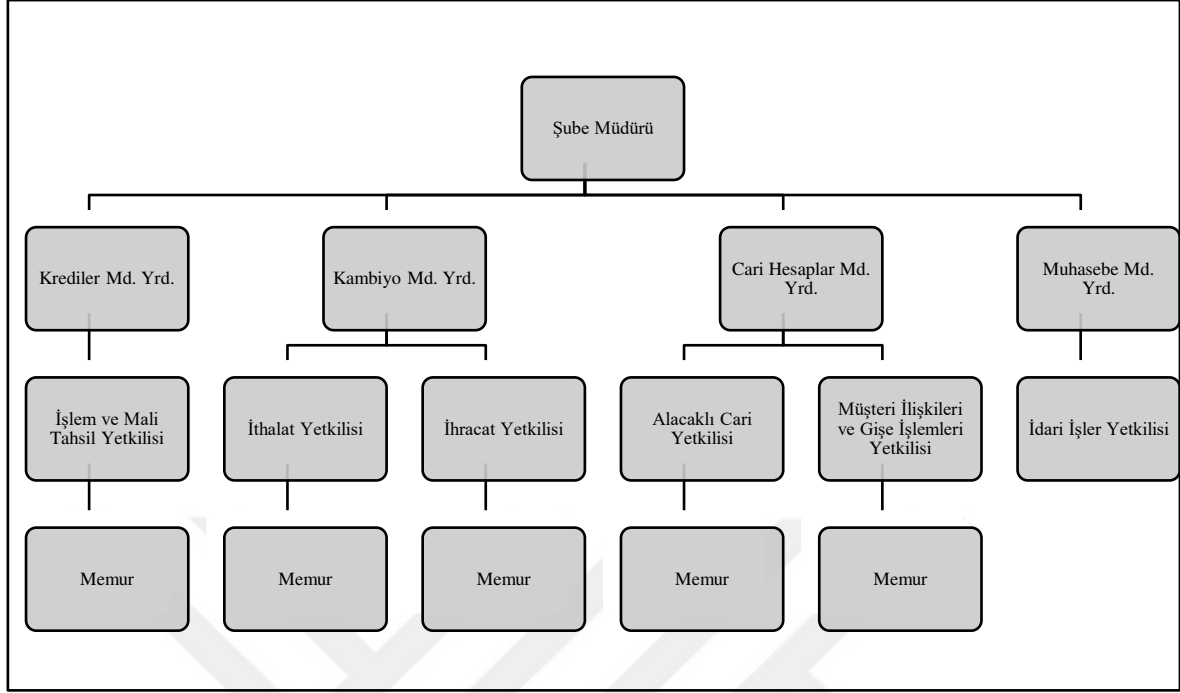
Geleneksel bankalar, operasyon ve pazarlama ayrımının yapılmadığı, birimlerin hem operasyon hem de pazarlama fonksiyonunu bir arada yürüttükleri bankalardır. Çok şubeli ve geniş halk kitlelerine hizmet veren geleneksel bankaların şubeleri, kambiyo işlemlerine tam yetkili olan şubeler ve aracı şubeler olmak üzere ikiye ayrılır. Bu şubeler arasındaki temel örgütlenme farkı; kambiyo işlemlerini yerine getirme durumunda olan yetkili şubelerin kambiyo servislerinin mevcut olmasıdır (Banka ve Kambiyo İşlemleri, 2011).

3.3.1.1.1. Tam Yetkili Şubeler

Tam yetkili şubeler, bünyelerinde örgütlenmiş bir kambiyo servisine sahiptir. Şubelerin ithalat, ihracat gibi işlemlerini yürütür. Bu şubeler genellikle bulundukları şube dışında da birden fazla farklı aracı şubenin kambiyo işlemlerini yürütür (Doğan, 2011).

Tam yetkili şubeler, büyük şubeler oldukları için kambiyo bölümlerinin dışında aynı zamanda krediler, cari hesaplar gibi bölümleri de bağımsız olarak örgütlenmişlerdir. Bu bölümlerin sevk ve idaresi müdür yardımcısı düzeyinde yöneticiler tarafından yürütülür (Banka ve Kambiyo İşlemleri, 2011). Tam yetkili şubelerin örgütlenme şeması aşağıda verilmiştir.

Şekil 4. Tam yetkili şube organizasyon şeması

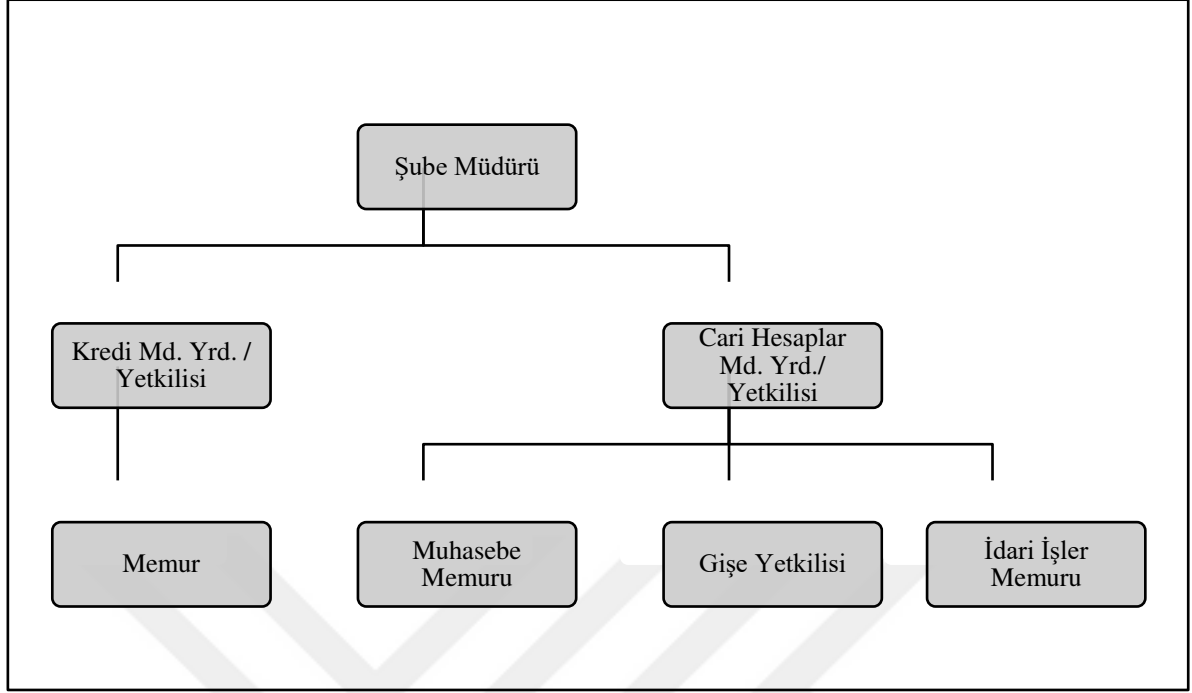


Kaynak: Banka ve Kambiyo İşlemleri. 2011. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

3.3.1.1.2. Aracı Şubeler

Aracı şubeler örgütlenmiş bir kambiyo servislerine sahip olmayan şubelerdir. Aracı şubelerin kambiyo işlemi yapabilmeleri için bağlı bulundukları tam yetkili şubeye başvurmaları gerekir. Tam yetkili şubeler gibi, çok büyük işlem hacmine sahip değildir. Bazı aracı şubelerde krediler ve cari hesaplar gibi bağımsız servisler bulunmaktayken, çok küçük işlem hacmine sahip olan aracı şubelerde krediler ve cari hesaplar gibi bağımsız servisler bulunmayabilir (Doğan, 2011). Aracı şube organizasyon şeması şekil 5’te verilmiştir.

Şekil 5. Aracı şube organizasyon şeması



Kaynak: Banka ve Kambiyo İşlemleri. 2011. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

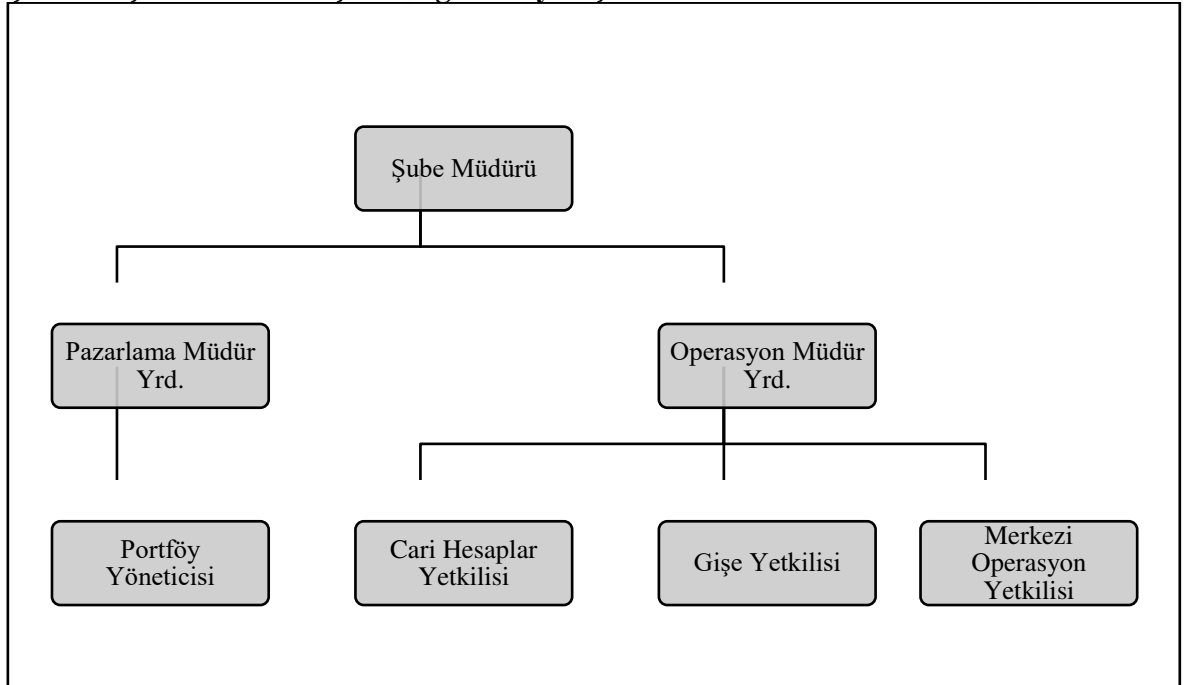
3.3.1.2. İşbölümü Esaslı Şube Örgütlenme Modeli

Bankacılık sektöründe rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla, standardizasyondan uzak, müşteri beğenisine göre şekillenen, daha verimli ve esnek örgütlenme modelleri geliştirilmiştir. İş bölümü esaslı şube örgütlenme modelinde, pazarlama departmanlarına müşteri ve portföy çalışmaları, büyüme ve hedeflerin yerine getirilmesi sorumlulukları; operasyon ve denetim departmanlarına ise işlemlerin sorunsuz yerine getirilmesi sorumluluğu yüklenmiştir. Ayrıca pazarlama departmanının sorumluluğuna; basit gişe işlemleri dışında verilen her türlü hizmetin fiyatlanması, riski, tahsil edilmesi, takibi ve tasfiyesi gibi sorumluluklarda yüklenmiştir. Doğan (2011), çeşitli işbölümü esaslı örgütlenme modellerini aşağıdaki sırasıyla ele almıştır.

- Büyük şube örgütlenmesi: Bütün müşteri profillerine kurumsal, bireysel, ticari bankacılık işlemlerinin tamamında hizmet sunmak üzere örgütlenmiş şubelerdir. Bu örgütlenme modelinde pazarlama bölümü bireysel, kurumsal ve ticari olarak ayrılmaktayken, operasyon bölümü ise bireysel ve ticari kambiyo, krediler, muhasebe, cari hesaplar olarak ayrılmıştır.

- Kurumsal şube örgütlenmesi: Ticaret ve sanayi alanında faaliyet yürüten büyük şirketlerin bulunduğu yerlerde kurulan ve yalnızca kurumsal işlemlere yönelik hizmet sunan şube örgütlenmesidir.
- Bireysel şube örgütlenmesi: Yerleşim yerlerinde kurulu olan ve yalnızca bireysel bankacılık hizmetlerinin sunulması amacıyla kurulan şubelerin örgütlenme modelidir. Bu tip şubelerin temel amaçları, mevduat toplamak ve bireysel kredi vermektir.
- Özel bankacılık şube örgütlenmesi: Büyük mevduatlara sahip olan müşterilere yönelik özel hizmet vermeyi amaç edinen şubelerin örgütlenme yapısıdır. Bu tip şubelerde menkul değer işlemlerine yönelik hizmet sunulması, yatırım taleplerine ilişkin danışmanlık hizmeti sunulması amacıyla yatırım danışmanları da istihdam edilir.
- Ticari bankacılık şube örgütlenmesi: KOBİ'lere yönelik hizmet ve plasman çalışmalarını amaç edinen şubelerdir.

Şekil 6. İşbölümü esaslı şube organizasyon şeması



3.4. Yeni Bir Performans Önerisine İlişkin Analiz

Bankalar arasında performans değerlendirme sistemlerinin farklılığı, Türk Bankacılık sisteminin homojen bir yapıda olmaması sebebiyle çeşitlilik arz etmektedir.

Bir önceki bölümde incelendiği üzere; kamu, özel veya ölçek ayırımı olmadan bankaların performans ölçümündeki temel amacı; şubelerin ve şube çalışanlarının verimliliklerinin artırılması, performansının geliştirilmesi ve şubelerin başarı sıralamasını ortaya koymaktır. Ancak bunu yaparken her bankanın önem verdiği kriterler banka politikalarıyla uyum arz etmek zorundadır. Bazı bankalar, şubelerin almış olduğu teftiş ve iç kontrol notlarını sisteme dahil ederken, bazı bankalar ise müşterilerin beklentilerini, hizmet kalitesini performans kriterleri arasına koymaktadır. Banka yönetiminin öncelikleri, portföy yöneticilerinin (PY) hangi alana yoğunlaşacağı konusunda yönlendirici olmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında her bankaya uygulanabilecek tek bir ideal performans ölçüm sistemi yoktur. Oluşturulacak sistem; her kişinin ölçülerine göre dikilecek terzi işi bir kıyafet gibi olmalı, her bankanın kendi için belirlediği ihtiyaçlara cevap verebilmelidir.

Daha önceki bölümde belirtilen banka şubelerinin performans karneleri incelendiğinde iki önemli husus dikkat çekmektedir. Kar en önemli kriter olmakla birlikte sadece karın veya yalnızca mevduatın, kredilerin yüksek oluşu şube performansının tek göstergesi olarak kabul edilmemelidir. Şube portföy yöneticilerinin performansını birkaç ürünle sınırlamamak, çok yönlü analiz etmek gereklidir. Diğer konu ise şube müdürlerinin dolayısıyla şubelerin performans karnelerinin %70'inden fazlasının portföy yöneticileri veya operasyon yöneticilerinin performansına bağlı olduğudur. Bu nedenle şube çalışanlarının eğitimi ve motivasyonu çok önemlidir. Diğer bir deyişle şube performanslarının başarısı, iş kolu portföy yöneticilerinin performansıyla doğru orantılıdır.

Yapılacak öneride sadece şube portföy yöneticilerine (PY) yönelik, kobi ve kurumsal iş kolunu içeren farklı bir performans ölçümü üzerinde durulacaktır. Bunun için sektörde ingilizce adıyla “dashboard” olarak ifade edilen bir uygulamanın amacı ve genel yapısı ortaya konulacaktır.

3.4.1. Dashboard'un Amacı ve Genel Yapısı

Dashboard, banka şubelerindeki pazarlama yöneticilerinin performansını bireysel ve toplu olarak değerlendirmek amacıyla geliştirilen excel tabanlı bir uygulamadır. Dashboard, renklendirme tekniği kullanılarak PY'lerin başarı seviyelerini belirler ve konulan kurallar çerçevesinde PY'lerin başarı renklerini oluşturur.

Renklendirme tekniğinde 3 temel renk kullanılmaktadır :

- Kırmızı – Başarısız (Sayısal değeri “1” olarak belirlenmiştir.),
- Sarı – Beklenen düzeyin altında (Sayısal değeri “2” olarak belirlenmiştir.),
- Yeşil – Başarılı (Sayısal değeri “3” olarak belirlenmiştir.),

Tüm hesaplamalar 1, 2 ve 3 sayıları baz alınarak yapıldığından, blokların puanları ve ana renk puanı 1 – 3 skalasında değerler almaktadır.

PY'nin ana rengini oluşturan bloklar;

- Kar,
- Stok,
- Aktivite 1 (Son 3 ay),
- Aktivite 2 (Tüm yıl).

Her blok'un rengini oluşturan parametrelerin sayısı ve ağırlıkları farklıdır. Bu ağırlıklar parametrik olarak tasarlanmıştır ve genel müdürlük pazarlama ekiplerince güncellenebilir.

Bu 4 ana bloğa ek olarak, risk bloğu bulunmaktadır. Risk bloğu NPL (%) (Non Performans Loan-Yasal Takip) ve Watchlist (%) (Yakın İzleme) parametrelerinden oluşmaktadır. Bu bloğun kendi rengi olmadığından, direkt olarak PY ana rengine etkisi bulunmamaktadır. Watchlist parametresi bilgi amaçlı konulmuş olup, NPL parametresi ise sadece Kırmızı olduğu durumda, PY'nin ana rengini 1 renk aşağı düşürmektedir (Yeşil ise sarı, sarı ise kırmızı, kırmızı ise yine kırmızı olacak şekilde). NPL'in sarı ya da yeşil olması PY ana rengini etkilememektedir.

3.4.2. Parametre Renklendirme Yöntemleri

PY sonuç sayfasında parametre renklendirme tekniği olarak 2 yöntem kullanılmıştır.

- Hedef gerçekleştirmeye göre renklendirme,
- Benchmark modeline göre renklendirme.

Hedef gerçekleştirmeye göre renklendirmede; PY'lerin hedef gerçekleştirmeye rakamı baz alınarak, %80 altında H/G'si olan Kırmızı, %80-%100 arası H/G'si olan Sarı, %100 ve üzeri H/G'si olan Yeşil olacak şekilde renklendirme yapılmaktadır.

Şekil 7. Hedef gerçekleştirme renklendirme barı

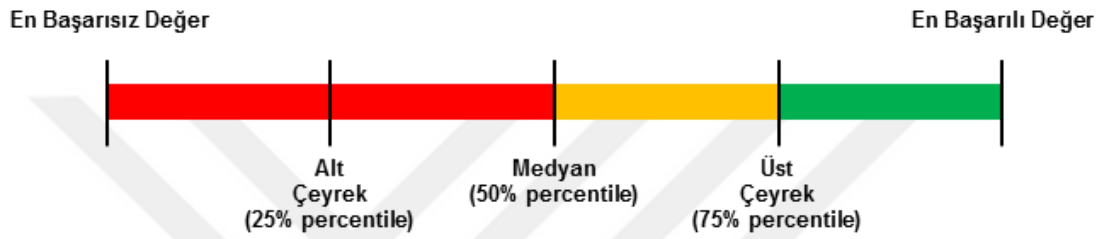


Mevcut dashboard yapısında, pazarlama tarafından hedef bilgisi paylaşılan 5 parametre bu yöntemle renklendirilmektedir. Hedef verisi hazır olan tüm parametreler için bu yöntemin uygulanabilir olması beklenmektedir. Hedefli parametreler aşağıdaki gibidir:

- Nakdi Kredi Ortalaması,
- Gayrinakdi Kredi Ortalaması,
- Vadesiz Mevduat Ortalaması,
- Vadeli Mevduat Ortalaması,
- Vadeli Müşteri Adedi.

Benchmark modeline göre renklendirmede; PY'ler en başarılıdan (parametrenin ne olduğuna göre bazen en büyük değer, bazen en küçük değer başarılı olarak belirlenmiştir) en başarısız doğru sıralanarak, en iyi %25'lik dilim Yeşil, sonraki %25'lik dilim Sarı, kalan dilim ise Kırmızı olacak şekilde renklendirme yapılır. Kurumsal ve Kobi dashboard yapısı ayrı olduğundan, PY sıralamaları iş kolu bazında yapılmaktadır.

Şekil 8. Benchmark modeline göre renklendirme barı



Hedef gerçekleşmeye göre renklendirme tekniğinin kullanıldığı 5 parametre dışında kalan tüm parametreler, benchmark modeli kullanılarak renklendirilmektedir (risk bloğu hariç). Benchmark modelinin uygulandığı parametrelerde sıralama yapılırken tüm banka sıralaması yapılır. Her iş kolu kendi içinde (kurumsal ve kobi tüm banka) şeklinde sıralanır.

3.4.3. PY Ana Renk Hesaplaması

PY ana rengi hesaplamasında, renk ataması yapılan Kar, Stok, Aktivite 1 (Son 3 ay) ve Aktivite 2 (Tüm yıl) blokları, pazarlama ekiplerinin belirlemiş olduğu ağırlıklarla çarpılır. Bu ağırlıklar revizyon edilebilir olmalıdır.

Dashboard yapısındaki blok ağırlıkları aşağıdaki gibidir.

- Kurumsal : Kar %50, Stok %20, Aktivite (son 3 ay) %15, Aktivite (Tüm yıl) %15
- Kobi : Kar %30, Stok %35, Aktivite (son 3 ay) %20, Aktivite (Tüm yıl) %15

Kurumsal ve Kobi işkollarındaki blok ağırlıkları, iş kollarının stratejilerine göre ayırım gösterebilir. Örneğin bu dashboard'da Kobi işkolunda, Stok ve Aktivite 1

(Son 3 ay) bloklarına daha fazla ağırlık verilmiştir. Kurumsal iş kolunda ise Kar bloğunun diğer kriterlere göre ağırlık oranı daha yüksektir.

Elde edilen sonuç $(2+1/2)$ 'den büyük ve eşit ise Yeşil, $(1+1/2)$ 'den büyük ve eşit ve $(2+1/2)$ 'den küçük ise Sarı, $(1+1/2)$ 'den küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır.

3.4.4. Performans Blokları ve Detayları

Blokları oluşturan tüm parametrelerin ağırlıkları ve renk skalaları revizyon edilebilir olmalıdır. Her yıl bu değerler genel müdürlük pazarlama ekiplerince banka politika ve stratejilerine göre değiştirilebilir.

- **Kar Bloğu** : Brüt Kar ve Ortalama Spread parametrelerinden oluşmaktadır. Her iki parametrede benchmark modeli ile renklendirilmektedir. Belirlenen ağırlıklandırma aşağıdaki gibidir ve hem Kurumsal hem de Kobi iş kolunu kapsamaktadır.

Brüt Kar : 0.75 , Ortalama Spread : 0.25

Örneğin, brüt karı kırmızı yani “1” olan , ortalama spread’i Yeşil yani “3” olan bir PY’nin, kar bloğu değeri $(0.75)*(1)+(0.25)*(3)=1,5$ olarak hesaplanır ve bu sayı Sarı aralığında kaldığı için sonuç Sarı olarak gösterilir. Kar bloğunun renk ataması yapıldıktan sonra ilgili değer, PY’nin ana rengi hesaplamasına gerçek değeriyle dahil edilmektedir.

- **Stok Bloğu** : Stok bloğundaki “Nakdi Kredi Ortalama”, “Gayrinakdi Kredi Ortalama”, “Vadesiz Mevduat Ortalama”, “Vadeli Müşteri Adedi” parametreleri hedef gerçekleşmeye göre, kalan diğer parametreler ise benchmark modeline göre renklendirilmektedir. Bloğun ana rengi, parametrelerin ağırlıklı çarpımı ile belirlenmektedir. Bulunan sonuç $(2+4/9)$ 'dan büyük ve eşit ise Yeşil, $(1+4/9)$ 'dan büyük eşit ve $(2+4/9)$ 'dan küçük ise Sarı, $(1+4/9)$ 'dan küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır. Aktivite-son 3 ay bloğunun renk ataması yapıldıktan sonra ilgili değer, PY’nin ana rengi hesaplamasına gerçek değeriyle dahil edilmektedir. Belirlenen ağırlıklandırma Tablo 38’de gösterilmiştir.

- **Aktivite 1-Son 3 Ay Bloğu** : Aktivite-son 3 ay bloğundaki tüm parametreler benchmark modeline göre renklendirilmektedir. Yalnızca “Nakdi Kredi Net Bakiye Değişimi” parametresinde benchmark modeline uyulmamaktadır. Bunun temel sebebi,

pozitif bakiye artışı olan tüm PY'lerin Yeşil yani başarılı kabul edilmesidir. Bu parametrede sıfır ve sıfırdan büyük olan tüm değerler Yeşil olarak gösterilmektedir. Bloğun ana rengi, parametrelerin ağırlıklı çarpımı ile belirlenmektedir. Bulunan sonuç $(2+3/6)$ 'dan büyük ve eşit ise Yeşil, $(1+3/6)$ 'dan büyük eşit ve $(2+3/6)$ 'dan küçük ise Sarı, $(1+3/6)$ 'dan küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır. Belirlenen ağırlıklandırma Tablo 38'de gösterilmiştir.

- **Aktivite 2-Tüm Yıl Bloğu** : Aktivite-Tüm yıl bloğundaki tüm parametreler benchmark modeline göre renklendirilmektedir. Bloğun ana rengi, parametrelerin ağırlıklı çarpımı ile belirlenmektedir. Bulunan sonuç $(2+3/6)$ 'dan büyük ve eşit ise Yeşil, $(1+3/6)$ 'dan büyük eşit ve $(2+3/6)$ 'dan küçük ise Sarı, $(1+3/6)$ 'dan küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır. Aktivite-tüm yıl bloğunun renk ataması yapıldıktan sonra ilgili değer, PY'nin ana rengi hesaplamasına gerçek değeriyle dahil edilmektedir. . Belirlenen ağırlıklandırma Tablo 38'de gösterilmiştir.

- **Risk Bloğu** : Risk bloğu NPL (%) ve Watchlist (%) parametrelerinden oluşmaktadır. Bu bloğun kendi rengi olmadığından, direkt olarak PY ana rengine etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca, bu bloktaki 2 parametrenin renklendirme “hedef gerçekleşmeye göre” ya da “benchmark modeline göre” yapılmamıştır. Her iki parametre içinde renk aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

“%0” ise Yeşil, “%0” ve “ilgili iş kolunun banka ortalaması” arasında ise Sarı, “ilgili iş kolunun banka ortalaması”ndan büyük ise Kırmızı.

NPL parametresi sadece Kırmızı olduğu durumda, PY'nin ana rengini 1 renk aşağı düşürmektedir. (Yeşil ise sarı, sarı ise kırmızı, Kırmızı ise kırmızı olacak şekilde). NPL'in Sarı ya da Yeşil olması PY ana rengini etkilememektedir. Bu bloğun kendi rengi olmadığından, herhangi bir ağırlıklandırma verisi bulunmamaktadır.

Tablo 37. Performans Blokları Ağırlık Oranları

Kurumsal: Stok Bloğu

Nakdi Kredi Ortalama	G.Nakdi Ortalama	Vadesiz Mevduat Ortalama	Vadeli Mevduat Ortalama	Vadesiz/ Kredi Rasyosu	Vadeli Müşteri Adedi	Aktif Müşteri Adedi (nokta değer)	Çapraz Satış Adedi	80% Riski Oluş. Müş. Sayısı
0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10

Kobi: Stok Bloğu

Nakdi Kredi Ortalama	G.Nakdi Ortalama	Vadesiz Mevduat Ortalama	Vadeli Mevduat Ortalama	Vadesiz/ Kredi Rasyosu	Vadeli Müşteri Adedi	Aktif Müşteri Adedi (nokta değer)	Çapraz Satış Adedi	80% Riski Oluş. Müş. Sayısı
0,35	0,05	0,15	0,10	0,05	0,05	0,05	0,10	0,10

Kurumsal: Aktivite 1 Son 3 ay Bloğu

Kullanırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müşteri Adedi	Net Bakiye Değişimi (Son 3 Ay - Nokta
0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,20

Kobi: Aktivite 1 Son 3 ay Bloğu

Kullanırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müşteri Adedi	Net Bakiye Değişimi (Son 3 Ay - Nokta
0,10	0,10	0,20	0,20	0,25	0,15

Kurumsal: Aktivite 2 Tüm Yıl (YTD-Year to date)

Kullanırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müş. Ad.	Net Bakiye Değişimi (YTD - Nokta Bakiye Farkı)
0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,20

Kobi: Aktivite 2 Tüm Yıl (YTD-Year to date)

Kullanırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müş. Ad.	Net Bakiye Değişimi (YTD - Nokta Bakiye Farkı)
0,10	0,10	0,20	0,15	0,25	0,20

Tablo 38. PY Bazlı Ana Rapor

FERHAT GÜLER	KAR		STOK DURUMU										RISK	
	Kar Performans		Stok Performans										NPL (%)	
	Brüt kar (YTD 2016)	Ortalama Spread 2016	Nakdi Kredi Ortalama	G.Nakdi Ortalama	Vadesiz Mevduat Ortalama	Vadeli Mevduat Ortalama	TL Vizi/ TL Nak. Kredi Rasyosu	Vadeli Müşteri Adedi	Aktif Müşteri Adedi	Çapraz Satış Adedi	80% Riski Oluş. Müş. Sayısı	Watch list (%)	NPL (%)	Watch list (%)
	1.477.415	3,3	44.299.184	35.138.914	1.937.165	21.098.123	5%	10	51	3.61	7	4%	4%	23%
	2.184.741	3,6	81.800.004	89.828.278	2.773.381	8.338.410	2%	3	48	3,60	8	2%	2%	14%
FERHAT GÜLER	AKTİVİTE - SON 3 AY						AKTİVİTE - YTD							
	Son 3 Ay Perf.						YTD Performans							
	Kullandırım Adedi	"0" işlemli Gün Sayısı Rasyosu	Müşteri Ziyaret Adedi	Aktive Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riskle Girilen Müş. Ad.	Kullandırım Adedi	"0" işlemli Gün Sayısı Rasyosu	Müşteri Ziyaret Adedi	Aktive Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riskle Girilen Müş. Ad.	Nakdi Kredi Net Bakiye Değişimi (YTD)	Nakdi Kredi Net Bakiye Değişimi (YTD)
	53	50%	19	1	1	0	186	48%	77	4	4	2	5.908.180	5.908.180
	77	52%	31	2	1	-	157	58%	173	2	5	2	41.016.105	41.016.105

3.4.5. Veri Sayfası

Dashboard sonuç sayfasında gösterilen tüm parametrelerin verilerini içeren sayfadır. Belirlenen dönem için hazırlanan dashboard verisi oluşturulduktan sonra, verinin bu sayfaya aktarımı yapılır ve PY sonuç sayfası otomatik olarak oluşturulur.

Tablo 39. Veri Tablosu

Kar:(YTD-Year to date)	Müşterinin PY'ye tanımlandığı tarihten itibaren, PY'ye yansıtılan verim PY brüt kar değerinden NPL karşılık etkisi çıkarılmıştır.
Ortalama Spread:	Müşterinin PY'ye tanımlandığı tarihten itibaren, PY'ye yansıtılan spread (Ort. TL, YP, DEK spread'leri, ort. TL, YP ve DEK kredi hacimlerine göre ağırlandırılarak hesaplanmıştır)
Nakdi Kredi Ortalama: (TL + Döviz + DEK)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
G.Nakdi Kredi Ort.: (TL ve YP Tem. Mek. + Akredif + Diğer Garanti ve Kef.+ Kabul Kred)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
Vadesiz Mevduat Ortalama: (TL + YP)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
Vadeli Mevduat Ortalama (TL + YP)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
TL Vadesiz/TL Nakit Kredi Rasyosu	(TL Toplam Vadesiz Ortalama: Blokeler Dahil)/(TL Nakdi Kredi Ortalama)
Vadeli Müşteri Adedi	PY'nin son bulunduğu şubedeki günleri sürecinde, vadeli mevduat müşterilerinin sayısı günlük olarak bulunup, bunların ortalaması alınmıştır
Aktif Müşteri Adedi	Mevcut yılda hesabında hareket olan, PY'ye tanımlı tüm müşterilerin sayısı
Çapraz Satış Adedi	PY'ye tanımlı müşterilerin çapraz satış adetleri
80% Riski Oluş. Müş. Sy.	Her PY'nin ortalama toplam riskinin 80%'ini oluşturan müşteri sayıları hesaplanmıştır
NPL (%)	PY'lerin mevcut dönemin son günündeki nokta NPL bakiyesini PY'nin aynı gün sonundaki toplam risk bakiyesine bölünmüştür.
Watch List (%)	Yakın izleme ve focus müşterileri ayrıştırılarak, bu iki kümenin tekrara düşmeyecek şekilde toplam risk bakiyesi PY bazlı ve mevcut dönemin son günü baz alınarak hesaplanmıştır. Bu rakam, PY'nin aynı gün sonundaki toplam risk bakiyesine bölünmüştür.
Kullanırım Adedi	PY'nin ilgili dönemdeki tüm kredili işlemlerinin sayısı (KMH ve personel kredileri hariç)
Müşteri Ziyaret Adedi	PY'nin müşterilerine ait girilmiş olan tüm ziyaret form sayılarının toplamı
Aktive Edilen Müşteri Adedi	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Son 3 ayda riski olan ancak Bir önceki yılın başından itibaren riske girilmeyen müşterilerin sayısı hesaplanmıştır. 2017 YTD aktivite için : 2016'da riski olan ancak 2015'de riske girilmeyen müşterilerin sayısı hesaplanmıştır.
Limit Açılan Yeni Müş. Ad.	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Son 3 ayda limiti açılan ve daha önce bankamızda herhangi bir üründe onaylı bir limiti bulunmayan müşterilerin sayısı hesaplanmıştır. 2017 YTD aktivite için : 2017 yılında limiti açılan ve son 18 ay içinde bankamızda herhangi bir üründe onaylı bir limiti bulunmayan müşterilerin sayısı hesaplanmıştır.
Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müş. Ad.	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Son 3 ayda yeni limit açılan müşterilerden, son 3 ayda riske girilenlerin adedi hesaplanmıştır. 2017 YTD aktivite için : Mevcut yılda yeni limit açılan müşterilerden, mevcut yılda riske girilenlerin adedi hesaplanmıştır.
Nakdi Kredi Net Bakiye Değişimi (Nokta Bakiye Farkı)	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Py bazlı, son 3 ayın başlangıç ve bitiş tarihlerindeki nakdi kredi nokta bakiyelerinin farkı hesaplanmıştır. 2017 YTD (Year to date) aktivite için: Py bazlı, 2016 başlangıç ve bitiş tarihlerindeki, nakdi kredi nokta bakiyelerinin farkı hesaplanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık sektörü için şube performanslarını ölçme gerekliliği çok önemlidir. Küreselleşen dünyada, ulusal ve uluslararası bankalarla rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek veya rekabet üstünlüğü elde ederek öne geçebilmek için bankalar ellerindeki en önemli argüman olan şubelerinin başarı ve performanslarını sürekli olarak değerlendirmek ve yukarıya taşımak zorundadır.

Şube performanslarının değerlendirilmesinde, finansal tablolar ve rasyolardan elde edilen verilerin yıllar itibariyle gelişimi dikkate alınmaktadır. Daha sonra bu veriler şube çalışanlarının değerlendirilmesi, şubeler arası karşılaştırma ve sınıflandırmalarda kullanılmaktadır.

Şubelerin performanslarının ölçülmesinde temel amaç; şubelerin ve şube çalışanlarının önceden belirlenen kurumsal ve bireysel hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirilmesi, şubelerin ve şube çalışanlarının verimliliklerinin artırılması, performansın geliştirilmesi ve günün gereklerinin takip edilmesidir. Bunun yanında; şubelerin banka kârına katkılarını saptamak veya banka kârının hangi şubede ortaya çıktığını tespit ederek, şubelerin başarı sıralamasını ortaya koymak şube performanslarının ölçülmesindeki diğer önemli amaçlardır.

Çalışmada Türkiye’de kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın performans değerlendirme sistemleri, bankaların performans karneleri üzerinden karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilmiş ve her ne kadar kârlılık oranının her bankada önemli bir performans ölçütü olarak kabul edilmesi gibi ortak özelliklere ulaşılmış olsa da; bankalar arasında performans ölçümüne ilişkin muazzam farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Örneğin; bankaların çoğu, şube çalışanlarının performanslarının ölçümü üzerinde daha fazla dururken; incelemeye konu olan bankalardan biri şube çalışanlarının performansının değerlendirilmesinin yanında, şubeler arası performans sıralamasının tespit edilmesi üzerinde daha fazla durmuştur. Bankalar arasında performans ölçüm sisteminde uygulanan farklılıkların bir diğeri ise; çoğu bankanın % 80 oranında hedef gerçekleştirme kaydeden çalışanını performans puanı ile ödüllendirirken; incelemeye konu bankalardan yalnızca biri % 90’ın altındaki hedef gerçekleştirmelere performans puanı vermemiştir. İncelemeye konu bazı bankaların portföy yöneticileri ile şube müdürlerini ortak

performans kriterlerinden sorumlu tutarken; diğerlerinin her portföy yöneticisi ve şube müdürü için farklı performans karneleri üzerinde farklı kriterlerden sorumlu tutmaları incelemeye konu bankalar arasındaki performans değerlendirme yöntemleri farklılıklarından bir diğeridir. İncelemeye konu hemen her bankanın performans karnelerinde kullandıkları bazı kriterler ortak olsa da; bu kriterlere verilen ağırlıklı performans puanları her banka için farklılık arz etmektedir. Bankalar arasında performans değerlendirme sistemlerinin farklılığı, Türk bankacılık sisteminin homojen bir bütünlük arz etmemesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bankalar arasındaki bu heterojen yapı dahilinde performans değerlendirmesi ve kullanılacak yöntemler açısından da farklılık ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede analize konu banka şubelerinin performans karneleri incelendiğinde iki önemli husus dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, yalnızca kârlılığın yüksek oluşu veya yalnızca mevduatın yüksek oluşu ya da yalnızca verilen kredilerin yüksek oluşu şube performansının tek göstergesi olarak kabul edilmemektedir ve edilmemelidir. Çünkü bankacılık sektöründe ve özellikle banka şubeleri ve şube çalışanları söz konusu olduğunda başarı çok yönlüdür. Bu nedenle başarının ve/veya performansın çeşitli boyutları ayrı ayrı ölçülmelidir. Diğer önemli konu ise, şube müdürlerinin yani şubelerin ve dolayısıyla bütünüyle bankaların performansı ve başarısı tamamen şube çalışanlarına bağlı olmasıdır. Çünkü incelemeye konu bankaların, şube müdürleri performans karneleri incelendiğinde görülecektir ki şube müdürlerinin performans puanlarının % 70'inden fazlası portföy yöneticilerine veya operasyon yöneticilerine bağlıdır. Bu nedenle, banka çalışanları eğitilmeli, motive edilmeli ve sabit ödemelerden ziyade performansa bağlı artan oranlarda ek ödeme ile ödüllendirilmelidir. Çünkü bankalar kaçınılmaz olarak emek yoğun üretim anlayışının hakim olduğu üretim birimleridir. Bu tür organizasyonlarda başarının elde edilmesi ve performansın yükseltilmesi ancak çalışanların eğitilmeleri, motive edilmeleri ve performansa bağlı ek ödemelerle teşvik edilmeleri yoluyla mümkün olur.

Daha öncede değinildiği gibi her bankaya uygulanabilecek tek bir ideal performans ölçüm sistemi yoktur. Bu nedenle yeni bir performans ölçümü önerisinde bulunurken sözkonusu bankanın, sadece kobi ve kurumsal iş kolunda faaliyet gösterdiği varsayımından hareket edilmiştir.

Portföy yöneticilerinin başarı seviyeleri belirlenirken diğer bankalardan farklı olarak renklendirme tekniği kullanılmış; Kırmızı başarısız, Sarı beklenen düzeyin altında, Yeşil başarılı olarak belirlenmiştir. Renklendirme tekniğiyle, PY'lerin karnelerindeki başarı düzeyleri diğer banka uygulamalarına göre daha kolay ve anlaşılabilir düzeye indirgenmiştir.

Portföy Yöneticileri; Kar, Stok, Aktivite 1 (Son 3 ay) ve Aktivite 2 (Tüm yıl) adı altında 4 ana blok ve bu blokların altında oluşan parametrelerle değerlendirilmiştir. 4 ana bloğa ek olarak NPL ve Yakın izleme parametrelerinden oluşan Risk bloğu da dashboard'da bulunmaktadır. Modelde Risk bloğunun çok önemli bir rolü bulunmaktadır, Portföy yöneticileri ne kadar başarılı olursa olsun şayet NPL parametresi Kırmızı ise PY'nin ana rengi 1 renk aşağı düşmektedir. Önerilen yöntemde; Risk unsurunun, diğer banka uygulamalarıyla karşılaştırıldığında çok önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. PY ne kadar başarılı olursa olsun, Risk bloğu "kırmızı" ise başarı düzeyi otomatik olarak bir alt segmente inmektedir. Bankaların bir kısmında sadece negatif puanlama yapılarak ağırlıklandırma yapılmıştır. Dolayısıyla incelenen bankalarda sorunlu kredi rakamlarının yükselmesinin PY karnesindeki etkilerinin sınırlı olduğu görülmektedir. Önerilen yöntemde ise risk unsurunun PY karnesine etkisi daha radikaldir.

Parametreler renklendirilirken – Hedef gerçekleşme ve – Benchmark modeline göre renklendirme yöntemi uygulanmıştır. Hedef gerçekleşme oranı diğer banka uygulamalarına paralel olarak %80 oranında belirlenmiştir.

Blokları oluşturan tüm parametrelerin ağırlıkları ve renk skalalarının revizyon edilebilir olduğu, her yıl bu değerlerin genel müdürlük pazarlama ekiplerince banka politika ve stratejilerine göre yeniden değerlendirilebileceği öngörülmüştür. Önerilen yöntemde PY karnelerinin değerlendirilmesi tamamen kantitatif kriterlerden oluşturulmuştur, yetkinlik kriterleri ve kanaat gözardı edilmiştir.

Sonuç olarak, müşterilerin bankalar ile yüz yüze temas noktası olan tek birim şubelerdir, bu nedenle aslında her bir şube bağlı olduğu bankayı temsil eder ve müşteri sayısı ile karlılık oranının belirlenmesinde çok önemli rol oynar. Ayrıca şubelerin bankaya yeni müşteri kazandırma ve fon toplamada en etkili argüman olduğu, bankaların başarısının şubelerin başarısına bağlı olduğu gerçeği her zaman hatırlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z., 1998. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkez Yayınları.
- Akçakaya, M. 2012. Kamu yönetiminde performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*. 32: 171-202.
- Akdemir, A. 1999. **Ticari bankalarda şubelerin performanslarının ölçümü**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Aktan, C. C. 2003. **Değişim çağında yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Albayrak, Y. E. ve Erkut, H. 2005. Banka performans değerlendirmede analitik hiyerarşi süreç yaklaşımı. *İtü Dergisi*. 4(6):45-58.
- Alpay, M. 2010, **Kredi değerliliğinin ölçülmesinde topsis yöntemi ve bir uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Amaratunga, D. ve Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*. 20: 217-223.
- Ateş, F. 2007. **Türk bankacılık sisteminin etkinliğinin ölçülmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, H. ve Köseoğlu Ö. 2011. **Belediyelerde kurumsal performans yönetimi**. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Arıçelik, G. 2010. **Ticari bankalarda performans ölçümü: Camels analizine dayalı bir inceleme**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babuşcu, Ş. 2002. **Bankacılıkta şube performans ölçme**. Seminer Notları. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Kütüphanesi Yayınları.
- Banka ve Kambiyo İşlemleri**. 2011. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

- Baransel. A. 1979. **Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. 2002. **Performans yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basık, F. O. 1987. **Ticari bankalarda bütçeleme ve maliyetleme**. Bankacılık Araştırmaları Dizisi. Ankara: Yapı Kredi Bankası Yayınları. No: 7.
- Baş, M.İ. ve Artar, A. 1990. **İşletmelerde verimlilik denetimi, ölçme ve değerlendirme modelleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435.
- Baykara, H. V. 2012. **Katılım bankalarında etkinlik ve verimlilik analizi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benligiray, S. 1999. **İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174.
- Beyoğlu, A. 2016. **Örgütlerde performans yönetiminin önemi, değerlendirme süreci ve bir uygulama örneği**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, K. U., 2004. Performans yönetiminde insan kaynağı planlaması. **Amme İdaresi Dergisi**. 37:125.
- Bingöl, D. 2013. **İnsan kaynakları yönetimi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Bozbay. S. 2007. **Bilişim teknolojilerinin işletmelerde iletişim ve karar alma faaliyetlerine etkileri: Kütahya ilinde faaliyet gösteren banka şubelerinde bir uygulama**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kütahya: Kütahya Dumlupınar üniversitesi.
- Büyük, K. 2010. Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 5(2): 219-238.

- Canman, D. 1993. Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi. Ankara: Todaie Yayınları.
- Canitez, F. 2015. **Toplu ulaşım işletmelerinde kurumsal performans yönetimi: İETT’de kurumsal karne uygulaması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Carter, C.C., 1994. **Human resources management and total quality imperative.** USA: Amacom.
- Celep, H. 2010. **Kamu sektöründe performans yönetimi ve ölçümü.** Mesleki Yeterlilik Tezi. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Cingi, S. ve Tarım, A. 2000. Türk banka sisteminde performans ölçümü Dea Malmquist Tfv endeksi uygulaması, **TBB Araştırma Tebliğleri Dizisi.** 2000(1).
- Coelli, T. 1996. **A Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelope Analysis (Computer) Program, Australia.** CEPA Working Paper. The University of New England.
- Coşkun, N., Ardor, H. N., Çermikli, H., Eruygur, H. O., Öztürk, F., Tokatloğlu, İ., Aykaç, G., Dağlaroğlu, T. 2012. **Türkiye’de bankacılık sektörü piyasa yapısı, firma davranışları ve rekabet analizi.** Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Çılan, A. Ç. ve Can, M. 2013. Banka şubelerinin performanslarını etkileyen faktörlerin kanonik korelasyon analizi ile incelenmesi. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eylül: 285-296.
- Çolak, Ö. F. ve Altan, Ş. 2002. Toplam etkinlik ölçümü: Türkiye’deki özel ve kamu bankaları için bir uygulama. **İşletme ve Finans Dergisi**, 17(196): 45-55.
- Çürüksulu, G. 2015. **Üniversitelerde akademik performans yönetimi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, A. (2011). **Türkiye’de bankacılık sektöründe şube etkinliği.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Doyle, P., Fenwick, I. ve Savage, G. P. 1981. A model for evaluating branch location and performance. **Journal of Bank Research**. 90-95.
- Ekren, N. ve Emiral, F. 2002. Türk Bankacılık Sisteminde Etkinlik Analizi (Veri Zarflama Analizi Uygulaması), **Active Dergisi**, Mayıs-Haziran:2-32.
- Elitaş, C. ve Ağca. V. 2006. Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. **Sosyal Bilimler Dergisi**. 8: 343-370.
- Elyasani, E. and Mehdian, S. 1990. Efficiency in the commercial banking industry, a production frontier approach. **Applied Economics**. 22: 539-551.
- Ergin, C. 2002. İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: **Academyplus Yayınevi**.
- Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. 2008. Banka şube performanslarının vikor yöntemi ile değerlendirilmesi. **Endüstri Mühendisliği Dergisi**.20(1): 19-28.
- Eryılmaz. B. 2007. **Kamu yönetimi**. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Falay, N. 1997. Denetim, verimlilik, etkinlik, tutumluluk ve sayıştay. **Sayıştay Dergisi**. 25: Özel Sayı.
- Flapper, S. D., Fortuin, L. ve Stoop, P. P. M. 1996. Towards consistent performance management systems. **International Journal of Operations & Production Management**. 16(7): 27 – 37.
- Göksel, A., 2013. İşletmelerde performans değerlendirme sistemi tasarımı teori-uygulama-model, Ankara: **Nobel Akademik Yayıncılık**.
- Göktaş, D. 2014. **İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak performans değerlendirme ve bankalarda bir uygulama**. İzmir: Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günceler, B. 2003. **Şube bilanço ve kar zarar analizi performans değerlendirme ve bütçe yapma teknikleri**. Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Kütüphanesi Yayınları.

- Hatunoğlu, Z., Bakan, İ., Eraslan, İ. H. 2011. İşletmecilikte seçme konular. Bakan, İ., Eyitmiş, A.M. (Der.). **Stratejik Performans Yönetimi**. Ankara: Gazi Yayınları.
- Humprey, D. B. 1993. Cost and technical change: effects from bank deregulation. **The Journal of Productivity Analysis**. 4: 9-34.
- Işığışok, E. 2008. Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. **Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi**. 7: 1-23.
- Işıl, H. Ö. (2008). **Türk bankacılık sisteminde performans ölçümü ve yönetimi**. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- İnan, E. A. 2000. Banka etkinliğinin ölçülmesi ve düşük enflasyon sürecinde bankacılıkta etkinlik. **Bankacılar Dergisi**. 34: 82-96.
- İsayev, E. 2004. **Ticari bankalarda şube performansının değerlendirilmesi Azerbaycan'da ticari banka örneği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşleyen, R. 2011. **İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile öğretmen performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kalkan, A. 2005. **Kobilere sağlanan desteklerin örgütsel performansa etkileri**. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. 2009. Balanced scorecard. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırloğlu, H. 1992. **Ticari bankalarda şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesi**. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. 2015. **İşletme yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohler, E. 1963. **A Dictionary for accountants**. USA: Prentice Hall Inc, Third Edition.

- Köse, T. 2007. **Türkiye’deki bir bankada ücret, terfi ve performans uygulamaları.** Bitirme Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, T. 2009. **Bankalarda mini şube organizasyonu üzerine bir model.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kubalı, D. 1999. Performans denetimi. **TODAİE Amme İdaresi Dergisi.** 32(1): 31-62.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A. ve Ataman B. M. 2006. İlişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri: içecek sektöründe uygulamalı bir araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi.** 7(25): 131-139.
- Krishnan, M., Ramaswamy, V., Meyer, M., Damien, P., 1999. Customer satisfaction for financial services: The role of products, services, and information technology, **Management Science**, 45: 1194-1209.
- Lohman, C., Fortuin, L. ve Wouters, M. 2004. Designing a performance measurement system: a case study. **European Journal of Operational Research.** 156(2): 267-286.
- Melik. G. 2012. Öğretmenlerin özyeterlik ve performans yönetimi algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nabioğlu, S. 1999. **Banka şubelerinin başarı değerlemesi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management.** 15(4): 80-116.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research.** 10(4): 363-382.

- Özgen, H. ve Yalçın, A. 2010. İnsan kaynakları yönetimi: stratejik bir yaklaşım. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkaya, S. 2013. **Performans yönetimi ve kamu sektöründe performans yönetimi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmutaf, N. M. 2007. Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** 8(2): 41-60.
- Öztürk, Ü. 2009. **Performans yönetimi.** İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Tağtekin, T. 1999. **Ticari bankalarda şube performans değerlendirme ve analiz yöntemleri.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Takan, M. 2001. **Bankacılık.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Takan, M. 2002. **Bankacılık, teori, uygulama ve yönetim.** Adana: Nobel Yayınları, 2. Baskı.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. 2010. **Büro yönetimi,** İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Topçu. A. 2014. **Kamu ve özel sağlık kuruluşlarında performans yönetimi uygulamalarının kurumsal kültür boyutunda değerlendirilmesi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, N. Aykaç, Yayman, H., ve Özer, M. A. 2007. **İnsan kaynakları yönetimi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkiye Bankalar Birliği.** 31 Aralık 2016 <https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp>
- Paksoy, A. 2006. **Performansa dayalı ücretleme: bir alan araştırması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Reon, I. R. 1970. **The measurement of divisional performance in terms of accounting data**. Doctoral Dissertation. USA: The University of Texas at Austin.
- Parker, C. 2000. Performance Measurement. **Work Study**. 49(2): 63-66.
- Pehlivan, P. 2013. Türk bankacılık sektörü verimliliğinin rasyo analizi yöntemi ile incelenmesi: 2005-2014. **Dayanışma Dergisi**. 123: 29-40.
- Schmitz, M. J. 1997. (Çev. Özalp, Ş.). **Bankacılıkta örgütlenme**. Yapı ve Kredi Bankası Yayınları. Bankacılık Araştırmaları Dizisi, No:2.
- Songur, H. M. 1995. **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Suiçmez, H. 1990. **Türkiye 'de kalkınma ve yatırım bankacılığında proje değerlendirme ve verimlilik**. Ankara: MPM yayınları.
- Şendoğdu, A. A. 2006. **Bankacılığa giriş**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şenver, B. 1998. Banka Bilançolarının Tahlil Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları. Yayın No:143: 13-14.
- Şimşek, M. S. ve Öge, H. S. 2007. **İnsan kaynakları yönetimi**. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Uçak, M. 2007. **Türk ticari banka sektöründe şube performanslarının ölçülmesi ve eğitim gereklerinin tespiti**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, M. 1999. Bankacılık sistemimizde verimlilik. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 4(2): 147-152
- Usta, A. 2012. Kamu örgütlerinde kurumsal karne modeli ile performans yönetimi: boyutlar ve göstergeler. **Amme İdaresi Dergisi**. 45:99.
- Ustasüleyman, T. 2009. Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: ahs-topsis yöntemi, **Bankacılık Dergisi, TBB Yayını**. 69.

- Uyargil, C. 1994. **İşletmelerde performans yönetimi sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Uyargil, C. 2013. **Performans yönetimi sistemi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uysal, Ş., 2014. **Performans yönetimi sistemi ve kamu kurumlarında bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin bir model önerisi**. Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yardımcı, N. 2006. **Bankacılık sektöründe etkinlik analizi: türk bankacılık sektörü ve avrupa birliği'ne üye bazı ülkelerin bankacılık sektörlerinin karşılaştırmalı bir analizi**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. 2011. İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 36: 179-193.

EKLER

EK-1. Planlı Ekonomi (1960-1980) Döneminde Banka ve Şube Sayıları

Yıllar	Banka Sayısı			Şube Sayısı		
	Ulusal	Yabancı	Toplam	Ulusal	Yabancı	Toplam
1960	53	6	59	1699	60	1759
1961	48	5	53	1675	61	1736
1962	47	5	52	1697	62	1759
1963	47	5	52	1776	64	1840
1964	44	5	49	1841	68	1909
1965	44	5	49	1913	68	1981
1966	42	5	47	1990	68	2058
1967	42	5	47	2155	68	2223
1968	43	5	48	2465	86	2551
1969	43	5	48	2846	102	2948
1970	43	5	48	3099	111	3210
1971	42	5	47	3314	113	3427
1972	41	5	46	3568	114	3682
1973	39	5	44	3909	114	4023
1974	39	5	44	4311	114	4425
1975	38	5	43	4491	114	4605
1976	39	5	44	4721	114	4835
1977	40	4	44	5129	109	5238
1978	40	4	44	5381	104	5485
1979	40	4	44	5665	104	5769
1980	40	4	44	5870	105	5975

Kaynak: Coşkun, N., Ardor, H. N., Çermikli, H., Eruygur, H. O., Öztürk, F., Tokatloğlu, İ., Aykaç, G., Dağlaroğlu, T. 2012. **Türkiye’de bankacılık sektörü piyasa yapısı, firma davranışları ve rekabet analizi.** Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

EK-2. Ekonomik Liberalizasyon (1980-2000) Döneminde Banka ve Şube Sayıları

Yıllar	Banka Sayısı			Şube Sayısı		
	Ulusal	Yabancı	Toplam	Ulusal	Yabancı	Toplam
1980	39	4	43	5849	105	5954
1981	39	6	45	6121	123	6244
1983	35	10	45	6168	113	6281
1984	34	13	47	6085	117	6202
1986	38	17	55	6220	128	6348
1987	39	17	56	6313	104	6417
1989	41	21	62	6487	106	6593
1990	43	23	66	6447	113	6560
1991	44	21	65	6369	108	6477
1992	48	21	69	6097	109	6206
1994	47	20	67	5999	105	6104
1997	54	18	72	6703	116	6819
1999	62	19	81	7570	121	7691
2000	61	18	79	7720	117	7837

Kaynak: Coşkun, N., Ardor, H. N., Çermikli, H., Eruygur, H. O., Öztürk, F., Tokatloğlu, İ., Aykaç, G., Dağlaroğlu, T. 2012. **Türkiye’de bankacılık sektörü piyasa yapısı, firma davranışları ve rekabet analizi.** Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

EK-3. 31.12.2016 Tarihi İtibari ile Gruplar Bazında Banka ve Şube Sayıları

Banka/Grup Adı	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube	Yurtdışı Şube
Toplam	47	10701	80
Mevduat Bankaları	34	10660	80
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	3	3666	36
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	-	1786	28
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	-	959	5
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-	921	3
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	9	4103	29
Adabank A.Ş.	-	1	0
Akbank T.A.Ş.	-	840	1
Anadolubank A.Ş.	-	106	0
Fibabanka A.Ş.	-	73	0
Şekerbank T.A.Ş.	-	273	0
Turkish Bank A.Ş.	-	13	0
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-	511	4
Türkiye İş Bankası A.Ş.	-	1351	23
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-	935	1
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar	1	1	0
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	-	1	0
Yabancı Sermayeli Bankalar	21	2890	15
Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	15	2882	15
Alternatifbank A.Ş.	-	53	0
Arap Türk Bankası A.Ş.	-	7	0
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.	-	1	0
Burgan Bank A.Ş.	-	49	0
Citibank A.Ş.	-	8	0
Denizbank A.Ş.	-	693	1
Deutsche Bank A.Ş.	-	1	0
Finans Bank A.Ş.	-	629	1
HSBC Bank A.Ş.	-	86	4
ICBC Turkey Bank A.Ş.	-	44	0
ING Bank A.Ş.	-	268	0
Odea Bank A.Ş.	-	50	0
Rabobank A.Ş.	-	1	0
Turkland Bank A.Ş.	-	33	0
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-	959	9

EK-3. 31.12.2016 Tarihi İtibari ile Gruplar Bazında Banka ve Şube Sayıları (Devamı)

Türkiye’de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar	6	8	0
Bank Mellat	-	3	0
Habib Bank Limited	-	1	0
Intesa Sanpaolo S.p.A.	-	1	0
JPMorgan Chase Bank N.A.	-	1	0
Société Générale (SA)	-	1	0
The Royal Bank of Scotland Plc.	-	1	0
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	42	0
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3	23	0
İller Bankası A.Ş.	-	19	0
Türk Eximbank	-	3	0
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0
Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	6	15	0
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	-	8	0
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	-	1	0
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	-	3	0
Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	4	4	0
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	-	1	0
Pasha Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.	-	1	0

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği. 31 Aralık 2016 <https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp>